

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittäminen

Projektin loppuraportti

Maria Vuorensola

Ympäristöministeriön raportteja 2/2017

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittäminen

Projektin loppuraportti

Maria Vuorensola



Ympäristöministeriö

ISBN: 978-952-11-4721-0

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto / Marianne Laune

Helsinki 2017

Kuvailulehti

Julkaisija	Ympäristöministeriö		Helmikuu 2017
Tekijät	Maria Vuorensola		
Julkaisun nimi	Ympäristöhallinnon osaamisen kehittäminen. Projektin loppuraportti		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Ympäristöministeriön raportteja 2/2017		
Diaari/hankenumero	YM14/052/2015	Teema	–
ISBN PDF	978-952-11-4721-0	ISSN PDF	1796-170X
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-4721-0		
Sivumäärä	63	Kieli	suomi
Asiasanat	Ympäristöhallinto, osaamisen kehittäminen		
Tiivistelmä <p>Osaamisen kehittäminen on yksi ympäristöministeriön hallinnonalan informaatio-ohjauksen keinoista. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen perinteisinä välineinä ovat toimineet vuosittain järjestettävät ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivät. Tilaisuudet ovat toimineet ympäristöministeriön strategisten tavoitteiden sekä lainsäädännön jalkauttamisen väylinä. Aluehallinnon toimintakentässä tapahtuvien muutosten vuoksi pitkään samankaltaisena jatkunutta toimintatapaa haluttiin uudistaa vastaamaan ympäristöhallinnon asiantuntijoiden tarpeita.</p> <p>Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti oli luonteeltaan kokeiluprojekti, jossa kehitettiin uutta toimintatapaa koko aluehallinnon yhteiseksi toimintatavaksi. Kokeilussa keskityttiin moderneihin osaamisen kehittämistapoihin, joissa hyödynnettiin digitaalista työskentelyalustaa niin tilaisuuksien teknisessä suunnittelussa kuin henkilöstön koulutuksessa. Uudella toimintatavalla haluttiin myös tukea henkilöstön itseoppimista ja antaa tilaisuuksien vastuuhenkilöille uusia työvälineitä tiedon jakamiseen. Projektin taustana oli pääministerin Sipilän hallitusohjelma sekä ympäristöministeriön strategia, jotka painottavat hallinnon vanhojen toimintatapojen purkamista, sähköistämistä sekä kokeilujen hyödyntämistä.</p>			
Kustantaja	Ympäristöministeriö		
Painopaikka ja vuosi			
Julkaisun myynti/ jakaja	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Miljöministeriet		Februari 2017
Författare	Maria Vuorensola		
Publikationens titel	Utveckling av kompetens inom miljöförvaltningen. Slutrapport för projektet		
Publikationsseriens namn och nummer	Miljöministeriets rapporter 2/2017		
Diarie-/ projektnummer	YM14/052/2015	Tema	-
ISBN PDF	978-952-11-4721-0	ISSN PDF	1796-170X
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-4721-0		
Sidantal	63	Språk	finska
Nyckelord	Miljöförvaltning, kompetensutveckling		
Referat <p>Kompetensutveckling är ett av verktygen för informationsstyrning inom Miljöministeriets förvaltningsområde. Miljöförvaltningens årliga utbildnings- och diskussionsdagar har varit traditionella verktyg för kompetensutveckling inom miljöförvaltningen. Evenemangen har fungerat som kanaler för förankring av Miljöministeriets strategiska mål och lagstiftningen. På grund av förändringarna i regionförvaltningens verksamhetsfält ville man förnya de långvariga etablerade arbetsrutinerna så att de tillgodoser behoven hos experterna inom miljöförvaltningen.</p> <p>Projektet för utveckling av kompetens inom miljöförvaltningen hade karaktären av ett försöksprojekt där man utvecklade nya, gemensamma arbetsrutiner för hela regionförvaltningen. I försöket fokuserade man på moderna kompetensutvecklingssätt där man utnyttjade en digital arbetsplattform vid såväl teknisk planering av evenemangen som utbildning av personalen. Med de nya arbetsrutinerna ville man också stödja personalens självständiga lärande och ge de ansvariga personerna för evenemangen nya verktyg för informationsförmedling. Bakgrunden till projektet var statsminister Sipiläs regeringsprogram och Miljöministeriets strategi, vilka betonar hävande av gamla förvaltningsrutiner, digitalisering och utnyttjande av försök.</p>			
Förläggare	Miljöministeriet		
Tryckort och år			
Beställningar/ distribution	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Description sheet

Published by	Ministry of the Environment		February 2017
Authors	Maria Vuorensola		
Title of publication	Competence development in environmental administration Project final report		
Series and publication number	Reports of the Ministry of the Environment 2/2017		
Register number	YM14/052/2015	Subject	-
ISBN PDF	978-952-11-4721-0	ISSN (PDF)	1796-170X
Website address (URN)	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-11-4721-0		
Pages	63	Language	finnish
Keywords	Environmental administration, competence development		
Abstract Competence development is one of the instruments of guidance by information used in the administrative branch of the Ministry of the Environment. Traditional tools of competence development have included the environmental administration's annual training and negotiation days. These events have served as a channel for the practical implementation of the Ministry's strategic goals and legislation. While this practice has remained unchanged for an extensive period, the current changes in the field of regional administration have provoked a desire to renew it to meet the needs of environmental administration experts. Competence development in environmental administration was an experimental project that developed a new operating method to be shared across the entire regional government. The experiment focused on modern ways of developing competence, in which a digital platform was used for the technical planning of events and personnel training alike. It was also hoped that the new operating method would support the personnel's self-learning and provide persons responsible for organising the events with new tools for sharing information. The backdrop to the project was Prime Minister Sipilä's Government Programme as well as the Ministry of the Environment's strategy, which stress dismantling outdated operating methods in government, digitalisation and experiments.			
Publisher	Ministry of the Environment		
Printed by (place and time)			
Publication sales/ Distributed by	Distribution by: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Sisältö

Esipuhe	9
1 Johdanto	11
1.1 Projektin tavoitteet	12
2 Tulokset	13
2.1 Uuden toimintatavan kehittäminen	13
2.1.1 Yhteistyöverkostot	14
2.2 Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien työtila	14
2.2.1 Vuorovaikutuksen mahdollistaminen työskentelyalustalla	16
2.3 Panostaminen etäyhteyteen	16
2.4 Hallinnollisen työn keventäminen	18
2.5 Projektin aikana tehdyt erillisselvitykset	18
2.6 Virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen koulutuksen koordinointi	19
2.7 Poikkihallinnollinen yhteistyö muiden kehittämishankkeiden kanssa	19
2.8 Muutosviestintä	20
2.9 Ota tilaisuudet haltuun - Opas	20
2.10 Koulutussuunnittelu	20
2.11 Kokeilukulttuuri osana projektia	21
3 Muutosten ja riskien hallinta	22
4 Resurssointi ja resurssitehokkuuden kasvu	23
5 Osaamisen kehittämisen tiekartta	24
6 Arviointi ja johtopäätökset	25
7 Jatkotoimenpiteet	27
8 Projektista saadut opit	28
Liitteet	29

ESIPUHE

Osaamisen kehittäminen on yksi ympäristöministeriön hallinnonalan informaatio-ohjauksen keinoista. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen perinteisinä välineinä ovat toimineet vuosittain järjestettävät ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivät. Tilaisuudet ovat toimineet ympäristöministeriön strategisten tavoitteiden sekä lainsäädännön jalkauttamisen väylinä. Aluehallinnon toimintakentässä tapahtuvien muutosten vuoksi pitkään samankaltaisena jatkunutta toimintatapaa haluttiin uudistaa vastaamaan ympäristöhallinnon asiantuntijoiden tarpeita.

Projektin tehtävänä oli sähköistää vanha toimintakulttuuri ja kokeiluja hyödyntämällä löytää hyviksi käytännöiksi juurrutettavia toimintatapoja ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien tekniseen järjestelyyn. Projektissa keskityttiin luomaan uusi sähköinen toimintatapa tilaisuuksien tekniseen toteutukseen, parannettiin etäosallistumisen mahdollisuuksia tilaisuuksiin sekä luotiin edellytyksiä itseopiskeluun.

Sähköisen toimintatavan keskeisenä osana oli ottaa käyttöön sähköinen oppimisalusta, jonne liitettiin ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien materiaalit. Tilaisuuksien yhteinen työskentelyalusta mahdollisti tiedon tehokkaan jakamisen sekä itseopiskelun. Oppimisalustan teknisenä pohjana toimii ELY-keskusten Intrana toimiva Taimi työskentelyalusta, jonne rakennettiin Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäiville oma työtila.

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti kytkeytyy pääministeri Sipilän hallitusohjelmaan sekä ympäristöministeriön strategiaan. Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmassa (2015) painotetaan hallinnon vanhojen toimintatapojen purkamista, sähköistämistä sekä kokeilujen hyödyntämistä. Toimintatapojen kehittäminen nähdään tukevan päämäärätietoista johtamista, käyttäjälähtöisyyttä sekä mahdollistavan tuottavuuden ja tuloksellisuuden nostamisen. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektissa toiminnan kehittäminen rakentuu näiden kahden teeman ympärille.

Projektin teemojen liittyminen pääministeri Sipilän hallitusohjelmaan



Kuvio 1. Projektin kytkös hallitusohjelmaan.

Maakuntauudistuksen myötä osaamisen ylläpito ja sen kehittäminen tulee nousemaan merkittävään rooliin. Projektissa tehdyn selvityksen ”Aluehallinnon osaamisen kehittämisen taustat ja tavoitteet” johtopäätöksinä olivat, että tulevina vuosina osaamisen kehittämisen tavat tulee tunnistaa, kehittää niitä proaktiivisesti sekä kytkeä osaamisen kehittämisen teemat tiiviisti organisaation strategiaan.

Osaamisen kehittämisessä on kyse tuottavuuden ja kyvykkyyksien kehittämisestä ja organisaation osaamispääoman kasvattamisesta.

Osaamistarpeiden kartoittamisen lisäksi tulisi tarkastella strategista osaamisen tahtotilaa sekä tunnistaa toimintamallit ja prosessit joiden avulla osaamista voidaan pitää yllä ja kehittää organisaatorippumattomasti. Osaamisen kehittämisessä on kyse tuottavuuden ja kyvykkyyksien kehittämisestä ja organisaation osaamispääoman kasvattamisesta. Kun osaamisen kehittämisen tavoite on organisaatiossa selvillä, vasta sitten voidaan miettiä keinot tavoitteen toteutumiselle.

1 Johdanto

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti asetettiin 1.1.2016 uudistamaan vuoden 2016 ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien tekninen toteutus sekä toimeenpanemaan uudistetun toteutuksen edellyttämä kehitystyö.

Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivät ovat yksi ympäristöministeriön informaatio-ohjauksen keinoista. Ympäristöministeriö järjestää vuosittain liki 30 tilaisuutta ympäristöhallinnon asiantuntijoille. Tilaisuudet toimivat ympäristöministeriön strategisten tavoitteiden sekä lainsäädännön jalkauttamisen väylinä. Tilaisuuksia on järjestetty perinteisinä seminaaritilaisuuksina, jotka ovat vaatineet koulutukseen osallistujilta matkustamista ja siihen käytettävää työaika. Tämä on koettu epätaloudellisena ja asettanut ympäristöhallinnon organisaatioita epätasa-arvoiseen asemaan matkustusmäärärahojen vuoksi. Tämä on osaltaan vaikeuttanut koulutustilaisuuksiin osallistumista ja siten osaamisen ylläpitoa. Uudella, digitalisaation ja käyttäjälähtöisyyteen painottuvalla toimintatavalla vastataan aluehallinnon resurssipaineisiin.

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti oli luonteeltaan kokeiluprojekti, jossa kehitettiin uutta toimintatapaa koko aluehallinnon yhteiseksi toimintatavaksi. Kokeilussa keskityttiin moderneihin osaamisen kehittämistapoihin, joissa hyödynnettiin digitaalista työskentelyalustaa niin tilaisuuksien teknisessä suunnittelussa kuin henkilöstön koulutuksessa. Uudella toimintatavalla haluttiin myös tukea henkilöstön itseoppimista ja antaa tilaisuuksien vastuuhenkilöille uusia työvälineitä tiedon jakamiseen. Projektin taustana oli pääministerin Sipilän hallitusohjelma sekä ympäristöministeriön strategia, jotka painottavat hallinnon vanhojen toimintatapojen purkamista, sähköistämistä sekä kokeilujen hyödyntämistä.

Kokeilukulttuuri mahdollistaa toimintatapojen ketterän kehittämisen ja uusien menetelmien kokeilemisen, hyvien käytäntöjen löytämiseksi. Kokeiluprojektien tavoitteena on usein tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääminen hallinnollisesti helpoilla toimilla. Tässä projektissa kokeilullisuus painottui toimintatavan sähköistämiseen, työskentelyalustan käyttöön sekä itseopiskelun tukemiseen.

1.1 Projektin tavoitteet

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektin keskeisin tavoite oli luoda sähköinen toimintatapa ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien toteutukseen ja jalkauttaa se osaksi ympäristöministeriön ja ympäristöhallinnon sekä laajemmin ympäristölainsäädännön toimeenpanijoiden toimintaa. Tavoitteeseen pääsemiseksi koulutus- ja neuvottelupäivien tekninen toteutus rakennettiin sähköisten sovellusten ympäristöön ja ympäristöhallinnon henkilöstölle luotiin ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäiviä varten digitaalinen työskentelyalusta. Näin tilaisuuksien fasilitoinnista saatiin kustannustehosta, henkilöstöresursseja vähän kuluttavaa sekä aikataulullisesti joustavaa.

Koulutus- ja neuvottelupäivien toteutuksen kokeilussa hyödynnettiin ELY-keskusten TAIMI työskentelyalustaa. Alusta mahdollisti tiedon tehokkaan ja monipuolisen jakamisen sekä vuorovaikutuksen koulutus- ja neuvottelupäivien osallistujien kesken. Projektin mahdollistaman uuden toimintatavan avulla pystyttiin aktiiviseen tiedolla johtamiseen, tiedon välittämiseen sekä lainsäädännön jalkauttamiseen, aikaisempaa laajemmalle toimijaryhmälle. Uuden toimintatavan avulla pyrittiin uuteen, tehokkaaseen, organisaatioriippumattomaan työskentelytapaan, joka vastaa aluehallinnon resurssipaineisiin.

Projektin tarkoituksena oli edistää ELY-keskuksia ohjaavien ministeriöiden, niiden ohjauksessa toimivien virastojen sekä ympäristölainsäädännön toimeenpanijoiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien osaamisen kehittämistoimia yhdistävän, poikkihallinnollisen toimintatavan käyttöönottoa. Tavoitteena oli myös tiivistää poikkihallinnollista yhteistyötä muiden aluehallintoa ohjaavien ministeriöiden ja virastojen toimintatapakehittämishankkeiden kanssa. Näistä keskeisimpänä olivat ELY-keskusten yhteinen iskukykyinen ELY-keskus 2-hanke (IE2-hanke) sekä Aluehallintovirastojen asiakaslähtöisen toiminnan kehittämishanke Atomi.

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen uuden toimintatavan jalkauttamisessa tehtiin tiivistä yhteistyötä ELY-keskusten kehittämis- ja hallinnointikeskuksen (KEHA-keskus) kanssa. Toimintatavan jalkauttamisessa keskeinen yhteistyötaho oli KEHA-keskuksen lisäksi Valtiokonttori, jonka KAIKU-rahoituksella toteutettiin ”Virtuaalifasilitoinnista virtuaaliohjaamiseen”- verkkokoulutus. Koulutuksessa perehdyttiin virtuaalisten kokousten ja koulutusten järjestämiseen. Koulutuksen järjestäjinä toimivat HUMAP oy sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun ammatillinen opettajakorkeakoulu.

2 Tulokset

Projektille asetetut tulokset ja tehtävät tavoitettiin hyvin. Alla on eriteltynä projektissa saadut tulokset projektisuunnitelmassa esitettyjen tavoitteiden sekä tehtävien mukaan.

2.1 Uuden toimintatavan kehittäminen

Projektin keskeisenä tavoitteena sekä tehtävänä oli kehittää uusi toimintatapa ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien tekniseen toteutukseen. Tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Alkuvuodesta 2016 ympäristöministeriön ulkoisille verkkosivuille avattiin ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien koulutuskalenteri, jossa julkaistiin vuoden 2016 aikana pidettävät tilaisuudet. Alkuvuodesta luotiin myös tilaisuuksien ilmoittautumiseen ja palautekyselyyn standardoidut pohjat Lyyti-ohjelman avulla. Ohjelmalla synkronoitiin tilaisuuksien ilmoittautumiset, palautekyselyt, automaattisten kutsujen lähettäminen osallistujille sekä kävijätilastoinnit. Samalla tilaisuuksien järjestävät saivat automaattisesti päivittyvän raportin palautekyselyn vastauksista.

Vuoden 2016 aikana järjestettiin yli 30 ympäristöhallinnon tilaisuutta. Tilaisuuden ovat olleet kaikille osallistujille maksuttomia. Vuoden aikana saatiin tilaisuuksien osallistujamääriä kasvatettua edelliseen vuoteen nähden. Useissa tilaisuuksissa tilaisuuden kohdejoukkoja laajennettiin edelliseen vuoteen nähden ja esimerkiksi kuntien, maakuntien ja yritysten edustajat pääsivät edellisvuotta paremmin osallistumaan tilaisuuksiin. Lisäksi panostettiin etäyhteysmahdollisuuksiin.

Poimintoja tilaisuuksien palautevastauksista:

"Parasta oli se, että myös me kunnan ympäristönsuojeluviranhaltijat saimme osallistua, koska suurin osa eläinsuojien valvonnasta on meillä. Myös etäyhteydellä osallistuminen hyvää palvelua ja mahdollistaa osallistumisen täältä kauempaakin. "

Maatalouden ympäristösuojelun neuvottelupäivä 7.6.2016

"On hienoa, että tilaisuutta kehitetään ja kokeillaan erilaisia toteutustapoja. Peruskonsepti pitää kuitenkin ainakin pitää mielessä, että ei ajauduta liian kauas itse asiasta. Näinä muutamana vuonna joina olen osallistunut tämä maltillinen kehittäminen on onnistunut oikein hienosti."

Ympäristövahinkojen torjunnan neuvottelupäivä 12.5.2016

2.1.1 Yhteistyöverkostot

Uuden toimintatavan käyttöönoton tueksi perustettiin ministeriön sisäinen ympäristöhallinnon koulutusyhdyshenkilöiden verkosto. Verkoston tehtävänä oli tukea ja kokemusten avulla kehittää toimintatapaa, jotta se palvelisi mahdollisimman laajasti ja hyvin ympäristöhallinnon neuvottelupäivien toteutusta.

Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien koulutusyhdyshenkilöiden verkosto koostui ympäristöministeriön osastojen ohjauksen kehittämisen (OHKE) substanssivirkamiehistä, jotka työskentelevät ympäristöministeriön informaatio-ohjauksen parissa. Substanssivirkamiesten lisäksi koulutusyhdyshenkilöiden verkostoon kuului osastoilta avustavaa henkilökuntaa, jotka osaltaan osallistuivat tilaisuuksien suunnitteluun osastoilla.

Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäiviä suunniteltiin ja toimintatapaa kehitettiin yhdessä ympäristöministeriön osastojen kanssa. Toimintatavan kehittämisen koordinativastuu oli ministeriön hallinto- ja kansainväliset asiat tulosalueella. Verkosto kokoontui vuoden aikana viisi kertaa.

2.2 Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien työtila

Projektin yhtenä keskeisenä tavoitteena oli rakentaa ja ottaa käyttöön itseopiskelua tukemaan oppimisalusta, jonne voitiin liittää vuoden aikana kaikkien tilaisuuksien materiaalit. Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien työtilan teknisenä ratkaisuna oli ELY-keskusten TAIMI alusta. Alustalla oli jokaiselle tilaisuudelle oma kansio aineistoja

varten. Lisäksi työskentelyalustalla oli linkit YM:n ympäristöhallinnon koulutuskalenteriin sekä tilaisuuksien yhteiselle keskustelualustalle. Työtilan keskeisenä periaatteena oli toimia itseopiskelun mahdollistajana. Tilaisuuksiin osallistujat pystyivät palaamaan kaikkien vuoden tilaisuuksien materiaaleihin sekä jakamaan ajankohtaista tietoa omille verkostoilleen eteenpäin.

Projektin ja uuden toimintatavan suunnittelussa tarkasteltiin markkinoilta löytyviä verkko-oppimisalustoja. Samaan aikaan ympäristöministeriö sai KEHA-keskukselta ehdotuksen, että markkinoilla olevien työskentelyalustojen sijasta ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien työskentelytilana hyödynnettäisiin ELY-keskusten TAIMI alustaa. TAIMIn käyttöönottoon vaikutti keskeisesti se, että suurin osa ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien osallistujista on ELY-keskusten henkilökuntaa, joille alusta olisi jo ennestään tuttu. Vuoden 2015 ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien osallistujista 40 % oli ELY-keskusten henkilökuntaa.

ELY-keskuksen ulkopuolisille osallistujille tilattiin tilaisuuksien ilmoittautumisajan päätyttyä henkilökohtaiset tunnuksot työtilaan ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskukselta (KEHA) joka hallinnoi työtilaa. Tunnusten tilaaminen ei itsessään aiheuttanut lisätyötä tilaisuuksien järjestelyyn. Alkuvuodesta haasteeksi nousi hämmennys uudesta toimintatavasta ja Taimin käytöstä, sillä se oli ELY-keskusten ulkopuolisille uusi työväline. Työalustan saamaan kritiikkiin vastattiin panostamalla viestintään sekä ohjeisiin työtilaan kirjautuessa.

Poimintoja työskentelyalustaa koskevasta palautteesta:

”Esitysten materiaalit verkkoon jo silloin, kun esitys alkaa. Voi kyllä olla hankalaa, mutta silti toivottavaa.”

Ympäristösuojelun neuvottelupäivät 8.6.2016

”Taimi-työtilaan ei päässyt sähköpostin linkin kautta ennen kuin hoksasi kokeilla toista selainta (ei toimi IE:ssä). Olisi hyvä jos koulutusmateriaalit olisivat käytettävissä jo koulutukseen tullessa ja niihin saisi lisäillä muistiinpanoja.”

Ympäristösuojelun neuvottelupäivä 8.6.2016

”Valitettavasti ympäristöhallinnon Lyncin kautta Soneran videoneuvottelu ei toimi hyvin, esityksistä ei saa selvää. Vaan ei se paljoa haitannut, kun esitykset löytyivät Taimista ja ääni kuului hyvin.”

Maatalouden ympäristösuojelun neuvottelupäivä 7.6.2016

2.2.1 Vuorovaikutuksen mahdollistaminen työskentelyalustalla

Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien työtilaan kytkettiin keskustelualusta. Melko pian keväällä huomattiin, että osallistujat eivät hyödynnä keskustelualustaa, eikä vapaamuotoista keskustelua synny. Keskustelualustalle ei selvästi ole ollut tarvetta, koska sitä ei ole hyödynnetty. Keskustelualustan toimiminen vaatisi aktiivista fasilitointia ja keskusteluttamista, johon katsottiin, että ei ole resursseja, eikä se toimisi sittenkään.

2.3 Panostaminen etäyhteyteen

Uuden toimintatavan kehittämisen edellytyksenä oli etäyhteyksiin panostaminen. Matkustusmäärärahojen vähenemisen vuoksi perinteisten, matkustamista edellyttävien koulutuspäivien järjestäminen yhteisinä kokoontumisina ei ole enää tavoittanut tarvittavan suurta kohderyhmään osaamisen kehittämisen turvaamiseksi. Tästä johtuen nähtiin tärkeänä panostaa jokaisessa tilaisuudessa etäyhteyksiin.

Tilaisuudesta riippuen etäyhteyden tekniikkana käytettiin videoneuvotteluyhteyttä, etäyhteysohjelmisto Lynciä tai verkkolähetystä (live-streaming). Näillä toimilla etäosallistujien määrää saatiin nostettua edellisvuoteen verrattuna yli 180 %.

Poimintoja etäyhteyttä koskevasta palautteesta:

”Tilaisuutta pystyi seuraamaan hyvin verkon kautta omalta työpisteeltä.”

Turvetuotannon ympäristön- ja luonnonsuojelupäivät 1.11.2016

”Keskustelu Pääkallopaikalla SYKEssä välissä puuroutuu; videointiyhteyden takia olisi hyvä kiinnittää huomiota artikulointiin, mieluummin hitaasti ja selkeällä äänellä kuin kiihkeästi suu supussa.”

Maa-ainesneuvottelupäivät 10.5.2015

”Nettivideoyhteys on erinomainen vaihtoehto antaa laajemmalle joukolle mahdollisuus osallistua kokoukseen (en ole turvetuotantoasioiden esittelijä, vaan mukana valmistelussa). ELY-keskuksissa ei usein ole mahdollisuutta videoneuvotteluhuoneiden käyttöön.”

Turvetuotannon ympäristön – ja luonnonsuojelupäivät 1.11.2016

”YM:n edustajien esitykset olivat erinomaisia Webcast -lähetys oli toteutettu erinomaisesti ja ”kameramies” oli tehtäviensä tasalla. Tilaisuuden seuraaminen omalta työasemalta onnistui erinomaisesti ilman katkoja tai muita häiriöitä”

Ympäristösuojelun neuvottelupäivät 8.6.2016

”Ilman muuta asiantuntevat puhujat ja tärkeä aihe, mutta parasta oli silti, että pystyi osallistumaan etänä, jotta nämä erittäin tärkeät puheenvuorot ja tiedot saatiin tänne maaseudullekin.”

Ympäristörikosneuvottelupäivä 27.4.2016

”Videoyhteydet antavat nykyisin myös pitkien välimatkojen päässä olevien virastojen viranhaltijoille melko tasapuolisen mahdollisuuden osallistua ajankohtaisiin tilaisuuksiin ja siten ylläpitää asiantuntemustansa (yhä niukkenevat resurssit rajoittavat matkustamista), joten toivoisin kovasti, että yhteyksien toimivuuteen kiinnitetäisiin enemmän huomiota. Osallistujille voisi antaa s-postiosoitteen tai puhelinnumeron, johon voisi helposti ilmoittaa yhteyksissä ilmenevät ongelmat. Se vaatisi tietysti myös koulutustilaan henkilön, joka huolehtisi asiasta ja korjaisi ongelmat viipymättä. Luennoitsijoita voisi paremmin ohjeistaa puhumaan selvästi ja niin, että puhe on suunnattu mikrofoniin.”

Ympäristörikosneuvottelupäivä 27.4.2016

”Ei tarvinnut lähetä kauas ja päivä oli maksuton”

Maatalouden ympäristönsuojelun neuvottelupäivät 7.6.2016

”Että oli videoyhteys Vaasaan, että ei tarvinnut matkustaa Helsinkiin. Se säästää aikaa, rahaa ja ennen kaikkea voimia.”

Maatalouden ympäristönsuojelun neuvottelupäivät 7.6.2016

Etäyhteyksiin liittyi vuoden aikana paljon teknisiä haasteita. Tilaisuuden paikasta riippuen etäyhteystekniikka vaihteli, joka saattoi sekaannuttaa osallistujia. Tilaisuudet, joissa hyödynnettiin etäyhteystekniikkana videoneuvotteluyhteyttä tai Lynciä, yhteyksiin liittyvät ongelmat ilmenivät kuvan tai äänen laadussa. Tilaisuuksissa, joissa hyödynnettiin etäyhteytenä verkkolähetystä, haasteeksi koettiin kommentoinnin mahdottomuus.

Etäyhteyksien tekniikkaan saatiin loppuvuodesta 2016 kehitettyä yhtenäisempään muotoon, kun ympäristöministeriön Pankkisaliin saatiin asennettua videoneuvottelulaitteet.

2.4 Hallinnollisen työn keventäminen

Uuden toimintatavan yhtenä tavoitteena oli toiminnan sähköistämisen avulla hallinnollisen työn keventäminen. Tässä hallinnollisella työllä tarkoitetaan tilaisuuksien teknistä tukea, jota projektissa kehitettiin ja koordinoitiin ministeriön hallinto- ja kansainväliset asiat tulosalueelta. Hallinnollisen työn keventämisessä onnistuttiin hyvin. Tilaisuuksien tekniseen tukeen oli aikaisemmin resursoitu 2,2 henkilötyövuotta, kun uudella toimintatavalla tehtävään kului henkilötyöresurssia noin 0,6 henkilötyövuotta. Tähän ei ole laskettu mukaan ministeriön osastoilla tapahtuvaa valmistelutyötä, sillä osastoilla tapahtuvaan valmistelutyötä ei muutettu aikaisempiin vuosiin nähden.

2.5 Projektin aikana tehdyt erillisselvitykset

Projektin tavoitteena oli selvittää ja levittää osaamisen kehittämisen hyviä käytäntöjä aluehallinnossa. Projektisuunnitelman mukaan projektin aikana tuli tehdä kaksi selvitystä:

1. Osaamisen kehittämisen hyvät käytännöt aluehallinnon yhteisen toimintatavan muodostamiseksi sekä
2. Tiedolla johtaminen ja informaatio-ohjaus suhteessa osaamisen kehittämiseen

Selvityksistä ensimmäinen ”Aluehallinnon osaamisen kehittämisen taustat ja tavoitteet”-selvitys (liite 3.), tehtiin keväällä 2016. Selvityksessä tarkasteltiin aluehallintoa ohjaavien ministeriöiden ja virastojen osaamisen kehittämisen käytäntöjä sekä pohdittiin tarvetta yhteisten toimintatapojen rakentamista koko aluehallinnolle. Selvityksessä nousi esille, kuinka osaamisen kehittämisen tapoja tärkeämpää olisi osaamisen kehittämisen tavoitteiden hahmottaminen ja mihin osaamisen kehittämisellä tulisi pyrkiä. Selvityksessä haastateltiin aluehallinnon tulosohjaajia. Haastatteluissa nousi esille osaamisen kehittämisen ydin:

”osaamisen kehittämissä on kyse tuottavuuden ja kyvykkyyksien kehittämisestä ja organisaation osaamispääoman kasvattamisesta. Kun osaamisen kehittämisen tavoite on organisaatiossa selvillä, vasta sitten voidaan miettiä keinot tavoitteen toteutumiselle. Selvää kuitenkin on, että yhtä oikeaa työtapaa tai kaavaa osaamisen kehittämisessä ei ole. Tärkeää on hahmottaa organisaation ydinprosessit, niihin liittyvät kehittämisprosessit ja toimintamallit ja näiden sateenvarjona strateginen osaamisen kehittäminen.”

Ministeriöiden ohjauskeinojen eroista huolimatta haastatteluissa korostui ministeriöiden rooli aluehallinnon osaamisen kehittämisen tukemisessa. Ministeriöiden tärkeänä tehtävänä nähtiin osaamisen kehittämisen toimintatapojen uudistaminen. Roolina nähtiin muun

muassa toiminnan mahdollistaminen sekä edellytysten kehittäminen osaamisen kehittämisessä. Sen sijaan teknisten palveluiden tarjoamista ei nähty ministeriön tehtävänä. Ministeriöiden lainsäädäntöohjelmien sekä strategioiden nähtiin luovan raamit osaamisen kehittämisen aiheisiin. Haastatteluissa nousi esille ajatus myös nykyisen aluehallinnon yhteisen osaamisen kehittämisohjelmasta ja osaamis-strategiasta. Tämän nähtiin olevan yksi tapa turvata strateginen osaamisen kehittäminen laajemmin aluehallinnossa.

Projektisuunnitelmassa mainittu toinen selvitys tiedolla johtamisesta jäi resurssien uudelleen suuntaamisen vuoksi tekemättä. Selvitys suunniteltiin tehtävän tukemaan osaamisen kehittämistä ja muutosjohtamista maakuntauudistuksen edetessä.

2.6 Virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen koulutuksen koordinointi

Uuden toimintatavan käyttöönoton tueksi, projektissa järjestettiin yhteistyössä KEHA-keskuksen ja Valtiokonttorin kanssa Virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen-verkkokoulutus. Koulutus painottui virtuaalisten kokousten ja koulutusten järjestämiseen. Koulutusten avulla haluttiin madaltaa etäkokousten järjestämisen kynnystä sekä tuoda uusia työvälineitä kokousten järjestämiseen sekä osallistujien osallistamiseen kokousten aikana.

Koulutustilaisuuksia järjestettiin yhteensä kolme, kolmen tunnin mittaisina, 4.3–6.4.2016 välisenä aikana. Ympäristöministeriöstä koulutukseen osallistuivat ympäristöhallinnon koulutusyhdys henkilöt.

2.7 Poikkihallinnollinen yhteistyö muiden kehittämishankkeiden kanssa

Projektin tavoitteena oli tiivistää poikkihallinnollista yhteistyötä ELY-keskusten yhteisen kehittämishankkeen Iskukykyinen ELY-keskus 2 sekä Aluehallintovirastojen Atomi-hankkeen kanssa. Projektin aikana molempien hankkeiden kanssa avattiin keskusteluyhteys, mutta konkreettinen yhteistyö kehittämishankkeiden kanssa jäi vaisuksi. Kehityshankkeiden välistä yhteistyötä tiiviimpää oli kuitenkin yhteistyö suoraan KEHA-keskuksen kanssa, josta sain projektipäällikkönä tärkeää tukea toimintatapojen kehittämisessä.

2.8 Muutosviestintä

Uudesta toimintatavasta viestiminen on toimintatapojen kehittämisprojektissa keskeinen osa. Projektin aikana uudesta toimintatavasta viestittiin projektin viestintäsuunnitelman mukaisesti ympäristöhallinnon introissa, ministeriön julkaisemassa YM:n alueuutiset – uutiskirjeessä sekä ministeriön johdon, ELY-keskusten sekä Aluehallintovirastojen ympäristöjohtajien kokouksissa. Projektin etenemisestä viestittiin keväällä ja loppuvuodesta myös ministeriön virkamiesjohtoryhmälle.

Aktiivisella viestinnällä haluttiin toimintatapojen muutoksen lisäksi tuoda esille kokemuksia uudesta toimintatavasta sekä avoimesti kehittää toimintatapaa kokemusten ja saadun palautteen mukaan palvelemaan osallistujia sekä osastojen järjestäjiä mahdollisimman hyvin.

2.9 Ota tilaisuudet haltuun - Opas

Projektin lopputuotoksena on liitteenä 4 oleva uuden toimintatavan mukainen opas tilaisuuksien järjestelyyn. Opas mahdollistaa uusien, asiaan aikaisemmin perehtymättömien toimijoiden mahdollisuuden uuden toimintatavat käyttöönottoon. Tämä mahdollistaa uuden toimintatavan laajemman käyttöönoton ja sen kehittämisen jatkossa.

2.10 Koulutussuunnittelu

Osaamisen kehittämisen strateginen suunnittelu on osa ympäristöhallinnon tulossuunnittelun vuosikelloa. Vuosittain järjestettävät tilaisuudet pohjautuvat ministeriön strategiaan. Tulossuunnittelun ohella alaishallinnolta selvitettiin ajankohtaisia substanssikoulutustarpeita, joita hyödyntämällä ministeriön osastot valmistelivat tulevan vuoden osaamisen kehittämisen ohjelman, jonka ministeriön hallinto- ja kansainväliset asiat tulosalue kokoaa ja julkaisee ministeriön ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien kalenterissa. Vuoden 2017 tilaisuudet julkaistiin joulukuussa 2016.

2.11 Kokeilukulttuuri osana projektia

Projekti oli luonteeltaan kokeiluprojekti. Kokeilukulttuuri ja sen edistäminen on osa pääministeri Sipilän hallitusohjelmaa. Yleisesti kokeiluilla tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja sekä pyritään parantamaan jo olemassa olevia palveluita. Kokeilukulttuurissa toiminnan kehittäminen tuodaan suoraan toiminnaksi, ilman pitkäaikaista ja tiivistä suunnittelu sekä kehittämistoimintaa. Kokeiluprojektin onnistumiseksi, kokeilulla tulee olla kytköksiä laajempiin tavoitteisiin. Kokeilun tulee olla myös jotain uutta, tavoitteellista ja konkreettista. Oppiminen nähdään kokeilun onnistumista tärkeämpänä asiana. Kokeilussa saatuja hyötyjä tulee arvioida avoimesti. Hyödyillä tulee olla myös aikaa tulla esiin, sillä kokeilusta saadut tulokset saattavat näkyä vasta ajan kuluessa.

Tässä projektissa kokeilullisuus painottui toimintatavan sähköistämiseen, työskentelyalustan käyttöön sekä itseopiskelun tukemiseen. Projektissa kokeiltiin koulutus- ja neuvottelupäivien teknisen toteutuksen kehittämistä sähköiseksi sekä sähköisen työskentelyalustan käyttöönottoa tukemaan tiedon tehokkaampaa jakamista sekä itseopiskelua.

Strategisella tasolla, projekti oli kytköksissä ympäristöministeriön strategiaan sekä pääministeri Sipilän hallitusohjelmaan. Toiminnan tasolla projekti oli kytköksissä ympäristöhallinnon ohjaukseen ja sen kehittämiseen.

3 Muutosten ja riskien hallinta

Riski	Syy	Toden- näköisyys asteikolla 1-5	Vaikutus	Toimenpide	Riskin toteutuminen
Toimintatavan juurruttamisessa epäonnistutaan	Epäonnistutaan uuden toimintatavan viestinnässä sekä sen käyttöönotossa	3-4	Vaikuttaa suoraan projektin onnistumiseen	Panostetaan aktiiviseen viestintään läpi projektin	Uusi toimintatapa otettiin käyttöön. Riski ei toteutunut.
Poikkihallinnollisen työn epäonnistuminen	Epäonnistutaan poikkihallinnollisen yhteistyön kehittämisessä	3	Vaikuttaa toimintatavan laajempaan jalkauttamiseen	Pidetään aktiivisesti yhteyttä projektin kannalta tärkeisiin yhteistyökumppaneihin	Poikkihallinnollisessa työssä päästiin käyntiin. Työn tulee jatkaa.
TAIMI työtilaan liittyvät riskit	Tilaisuuksiin osallistujat eivät hyödynnä alustan tuomia mahdollisuuksia, tai alustaa ei ostata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla	4	Vaikuttaa toimintatavan käyttöönottoon	Kehitetään TAIMI alustaa yhdessä KEHA-keskuksen kanssa ja viestitään aktiivisesti alustan tuomista mahdollisuuksista	Riski toteutui osittain. Haasteena oli työtilan löydettävyyden sekä työtilan tunnusten käyttöönotto
Koulutusyhdyshenkilöiden työn kuormittuminen	Työn organisoinnissa epäonnistutaan	3	Koulutusyhdyshenkilöiden työssä jaksaminen sekä työtehtävien kuormittuminen	Jaettavat työtehtävät koordinoidaan riittävän selkeästi ja projektipäällikkö tiimi toimii aktiivisena muutostukena osastoille	Riski toteutui osittain uuden toimintatavan käyttöönotossa. Viestinnällä ja muutostuella pyrittiin aktiivisesti pienentämään riskiä.
Uusi toimintatapa sekoitetaan vanhoihin toimintatapoihin	Heikko muutosjohtamisen sekä heikot viestinnän keinot	3	Vaikeuttaa projektin toteutusta	Tehdään aktiivista muutosviestintää, jossa painotetaan uuden toimintatavan mahdollisuuksia verrattuna vanhaan käytäntöön	Riski toteutui osittain uuden toimintatavan käyttöönotossa. Viestinnällä ja muutostuella pyrittiin aktiivisesti pienentämään riskiä.

Projektisuunnitelmassa hahmotellut riskit eivät toteutuneet arvioidun mukaisesti. Osittain toteutuneet riskit johtuivat uuden toimintatavan käyttöönoton yhteydessä tulevasta epä-tietoisuudesta. Tähän tartuttiin aktiivisesti muutosviestinnällä ja uudesta toiminatavasta aikaisempaa selkeämmin viestittämällä.

4 Resurssointi ja resurssitehokkuuden kasvu

Vuoden aikana uutta toiminatatapaa hyödyntäen, järjestettiin 29 erilaista ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivää. Vuoden aikana järjestettyihin tilaisuuksiin oli budjetoitu 90 000€. Tilaisuuksille laskettiin suuntaa antavat budjetit. Yhden päivän tilaisuuden arvioitiin kustantavan noin 1500€ ja kahden päivän tilaisuus noin 3000€. Tilaisuuksista aiheutuvat kulut vaihtelivat tilaisuuksittain. Tilaisuuksiin varatusta rahasta kustannettiin tilaisuuksien tilat, kahvitukset sekä mahdolliset yhteisbussikuljetukset. Tilaisuuksiin varatusta rahasta maksettiin myös valtionhallinnon ulkopuolisten puheenvuoronpitäjien mahdolliset matka- ja majoituskustannukset sekä puhujapalkkio.

Tilaisuuksissa, joissa etäyhteytenä hyödynnettiin verkkolähetystä, tilattiin palvelu erikseen palveluntuottajalta. 7.12.2016 mennessä 90 000€ vuosi budjetista oli käytetty noin 42 000 euroa, eli noin 46 % koko vuoden budjetista.

Tulevia vuosia ajatellen järjestettävien tilaisuuksien kulut tulevat vähentymään entisestään. Pääkaupunkiseudulla järjestettävät tilaisuudet tullaan ensisijaisesti järjestämään ympäristöministeriön omissa tiloissa, jolloin kuluerää ei enää synny tilavuokrasta tai verkkolähetysten tilaamisesta, sillä ministeriön Pankkisaliin on asennettu omat videoneuvottelulaitteet.

Taulukko 1. Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien tilaisuuksiin varattu budjetti oli vuonna 2016 90 0000€.

Kustannukset		1 pvn. tilaisuus	2 pvn. Tilaisuus
Ostopalveluina	Kahvi- ja tilakustannukset		
	Ympäristöhallinnon ulkopuolisten luennoitsijoiden puhujapalkkiot (150€/h tai 75€/30 min.)	1 500 €	3 000 €
	Ympäristöhallinnon ulkopuolisten luennoitsijoiden matkustus- ja majoituskulut		
	Muut mahdolliset lisäkulut, esim. tilaisuuden videointi- tai streamaus kustannukset	1 100 €	1 100 €
		22 x 2600€ = 57 200€	8 x 4100€ = 32800€

Vuoden 2016 tilaisuuksien arvioitu budjetti oli yhteensä 90 0000€

5 Osaamisen kehittämisen tiekartta

Aluehallintouudistus korostaa strategisen osaamisen kehittämistarvetta tehtävien jakautuessa uuteen hallintomuotoon. Muutostilanteessa tulisi keskittyä tunnistamaan hallinnon alan nykyiset ja tulevat osaamistarpeet ja kehittää niitä proaktiivisesti. Osaamistarpeiden kartoittamisen lisäksi ympäristöhallinnossa tulisi tarkastella strategista osaamisen kehittämistä ja tunnistaa toimintamallit sekä prosessit, joiden avulla strategisesti tärkeimpiä osaamiskokonaisuuksia voidaan pitää yllä ja jatkuvasti kehittää organisaatioriippumattomasti.

Maakuntauudistuksen valmistelun yhteydessä ympäristöministeriö valmisteli ”Ympäristöhallinnon tavoitetilavuodelle 2022 – tahtotila maakuntauudistukselle”-paperin. Tavoitetilassa painotettiin vuorovaikutteisia, digitaalisia sekä asiakaslähtöisiä toimintatapoja. Osaava ja osaamistaan uudistava ympäristöhallinnon henkilöstö nähtiin toiminnan perustana. Tavoitetilan mukaan osaamista kehitetään proaktiivisesti, moderneja välineitä ja verkottumista hyödyntäen. Kehittämistä tuetaan tiedolla johtamisella ja kokeilukulttuurilla. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisprojektin päätyttyä osaamisen kehittämisen toiminnan kehittämistä jatketaan tahtotila paperin edellyttämällä tavalla.

6 Arviointi ja johtopäätökset

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämiseksi asetetut tavoitteet ja tehtävät tuli vuoden aikana saavutettua hyvin. Uusi toimintatapa otettiin käyttöön keväällä kun uudella toimintatavalla järjestettiin ensimmäiseksi Rakennusperinnön hoidon ja korjausrakentamisen neuvottelupäivä 13.4.2016.

Alla on koottuna yhteen projektin tulokset ja värien avulla on kuvattu tavoitteen onnistumista. Vihreä väri kuvastaa, että tavoitteessa onnistuttiin, oranssi kuvaa, että tavoitteessa onnistuttiin kohtalaisesti, tai työ jäi kesken.

2. Projektin tulokset	Toteutus:
2.1 Uuden toimintatavan kehittäminen	Tavoite saavutettiin
2.1.1 Yhteistyöverkostot	Tavoite saavutettiin
2.2 Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien työtila (oppimisolusta)	Tavoite saavutettiin
2.2.1 Vuorovaikutuksen mahdollistaminen työskentelyalustalle	Tavoite toteutettiin teknisesti, mutta osallistajat eivät hyödyntäneet keskustelualustaa.
2.3 Panostaminen etäyhteyteen	Tavoite saavutettiin
2.4 Hallinnollisen työn keventäminen	Tavoite saavutettiin
2.5 Projektin aikana tehdyt selvitykset	Projektsuunnitelmassa esitetyistä selvityksistä valmistui vain toinen.
2.6 Virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen koulutuksen koordinointi	Tavoite saavutettiin
2.7 Poikkihallinnollinen yhteistyö muiden kehittämishankkeiden kanssa	Keskustelu yhteistyöstä käynnistyi, mutta konkreettinen yhteistyö jäi kesken.
2.8 Muutosviestintä	Tavoite saavutettiin
2.9 Ota tilaisuudet haltuun -opas	Tavoite saavutettiin
2.10 Koulutus suunnittelu	Tavoite saavutettiin
2.11 Kokeilukulttuuri osana projektia	Tavoite saavutettiin

Taulukko 2. Projektin tavoitteiden ja tehtävien saavutus

Uudella toimintatavalla järjestettiin vuoden 2016 aikana 29 erilaista ympäristöhallinnon koulutus- tai neuvottelupäivää. Alla on kuvattuna uuden toimintatavan avulla järjestettyjen tilaisuuksien osallistujamäärät sekä muutokset vuonna 2015 järjestettyihin vastaaviin tilaisuuksiin.

Osallistujat yhteensä:

Vuonna 2016	Vuonna 2015	Muutos %
3127	1637	+91 %

Etäosallistujat:

Vuonna 2016	Vuonna 2015	Muutos %
1447	508	+185 %

Uudella toimintatavalla tavoitettiin edelliseen vuoteen verrattuna yli 90 % enemmän osallistujia vuoteen 2015 verrattuna.

Kokeilukulttuurin avulla projektissa mahdollistui kevyt kehittämistapa ilman laajaa suunnitelmaa tai raskasta väliraportointia projektin ohjausryhmälle. Projektipäällikkönä pysyttiin ohjaamaan projektia haluttuun suuntaan kevyesti, huomioiden toimintaympäristössä aiheutuvat muutokset. Toimintatapaa kehitettiin aktiivisesti alkuvuosi. 13.4.2016 järjestettiin Rakennusperinnön hoidon ja korjausrakentamisen neuvottelupäivät, jolloin uutta toimintatapaa kokeiltiin käytännössä ensimmäistä kertaa. Tilaisuuteen osallistuneilta sekä tilaisuutta järjestäneiltä saadun palautteen avulla toimintatapaa pystyttiin kehittämään, jotta se palveli niin tilaisuuksiin osallistujia kuin järjestäjiä. Vuoden aikana järjestettyjen tilaisuuksien ja niistä saadun palautteen perustella toimintatapaa kehitettiin ja hyväksi havaitut käytännöt otettiin käyttöön.

7 Jatkotoimenpiteet

Maakuntauudistus tulee vaikuttamaan merkittävästi ympäristöhallinnon vanhoihin toimintatapoihin. Uusien toimintatapojen kehittäminen on jo alkanut ja kehittämistä vaativien toimintatapojen tunnistaminen on käynnissä. Osaamisen kehittäminen tulee muutosessa tunnistaa vahvasti jatkuvan kehittämisen kohteeksi.

Kansallisen palveluarkkitehtuurin kehittämistyö tulee linkittymään osaamisen kehittämisen sekä maakuntauudistuksen kehittämistyöhön, uusia yhteistyömuotoja sekä sähköisiä, organisaatioriippumattomia työskentelyalustoja kehitettäessä. Uuteen suomi.fi verkkonäkymään tullaan rakentamaan virkamiehille oma työskentelyalusta, joka osaltaan tulee tukemaan vahvasti myös ympäristöhallinnon tarpeita osaamisen kehittämisen toiminatapojen edelleen kehittyessä.

Tulevina vuosina ympäristöhallinnossa tulisi

1. Tunnistaa osaamisen kehittäminen strategisen johtamisen ja ohjaimisen välineeksi.
2. Tunnistaa toimeenpanoa varmistavan osaamisen kehittämisen painopisteet ja tulevaisuudessa vaadittavat osaamisalueet.
3. Tunnistaa maakuntauudistuksen edellyttämän osaamisen kehittämisen uudet tarpeet ja luoda yhtenäinen toimintatapa varmistamaan ympäristöhallinnon tehtävien osaamistason pysyvyys maakunnissa.

Joulukuun alussa julkaistaan vuoden 2017 koulutuskalenteri. Tilaisuuksien teknisessä järjestelyssä noudatetaan vuoden 2016 aikana kehitettyä toimintamallia. Toimintamallia tulee jatkossakin kehittää toimintaympäristömuutosten edellyttämien tarpeiden mukaan.

8 Projektista saadut opit

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti oli osoitus siitä, kuinka pitkään käytössä olevia toimintatapoja on syytä tarkastella kriittisesti ja kehittää vastaamaan käyttäjien tarpeita.

Muutosvastarinta vanhoja, totuttuja toimintatapoja kehittäessä on yleistä. Myös tässä projektissa se kohdattiin voimakkaana. Projektin kyseenalaistamisessa parhaaksi puolustukseksi koettiin avoimuus. Aktiivinen viestintä mahdollisti muutosvastarinnan hitaan vetäytymisen.

Kokeilukulttuurin kytkeminen projektiin oli onnistunut valinta. Kokeilumenetelmä mahdollisti erilaisten toimintatapojen kokeilemisen niin, että uusi toimintatapa saatiin suunnattua parhaaseen mahdolliseen uomaan. Hyvin kokeiltu on puoliksi tehty. Virhe arvioita kokeilun aikana tuli, mutta niistä opittiin. Hyvin suunniteltu projekti ja sekä tarkkaan laadittu toimintasuunnitelma ovat tärkeitä elementtejä projektin johtamisessa. Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” korostuu tässä.

Projekti oli ennen kaikkea oppimiskokemus. Se vahvisti kokemusta verkosto- ja muutosjohtamisesta. Projekti opetti myös avoimuuden ja viestinnän tärkeyttä, joihin tulee panostaa jatkossakin.

LIITEET

Liite 1. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen asettamiskirje



Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment

Päiväys
Datum

Dnro
Dnr

18.12.2015

YM14/052/2015

Jakelussa mainituille

Viite
Hänvisning

Asia
Ärende Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti

Asettaminen

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti asetetaan kokeilemaan ja varmistamaan ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien järjestäminen uusittua toimintatapaa vuodesta 2016 alkaen sekä toimeenpanemaan uudistetun toteutuksen edellyttämän kehitystyön.

Toimikausi

1.1.2016–31.12.2016

Tausta

Projektin taustana on pääministerin Sipilän hallitusohjelma sekä ympäristöministeriön strategia, jotka painottavat hallinnon vanhojen toimintatapojen purkamista, sähköistämistä sekä kokeilujen hyödyntämistä, jotka yhdessä tukevat päämäärätietoista johtamista, käyttäjälähtöisyyttä sekä mahdollistavat tuottavuuden ja tulokellisuuden nostamisen.

Uuden toimintatavan taustalla on aluehallinnon niukkenevat voimavarat. Matkustusmäärärahojen vähenemisen vuoksi perinteisten, matkustamista edellyttävien koulutuspäivien järjestäminen yhteisinä kokoontumisina ei enää tavoita tarvittavan suurta kohderyhmään osaamisen kehittämisen turvaamiseksi. Näiden lisäksi ELY-keskuksien sopeuttamistoimet sekä suuret eläköitysmäärät aiheuttavat kasvavan paineen osaamisen siirtoon, ylläpitoon ja kehittämiseen nykyistä resurssitehokkaammalla toimintatavalla. Uudella, digitalisaatioon ja käyttäjälähtöisyyteen painottuvalla toimintatavalla vastataan näihin kehityspaineisiin.

Tavoitteet

Projektin tarkoituksena on edistää ELY-keskuksia ohjaavien ministeriöiden, niiden ohjauksessa toimivien virastojen sekä muiden tärkeiden sidosryhmien osaamisen kehittämistoimia yhdistävän, poikkihallinnollisen toimintatavan käyttöönottoa. Projektin mahdollistaman uuden toimintatavan avulla pyritään nykyistä aktiivisempaan tiedolla johtamiseen, tiedon tehokkaampaan välittämiseen sekä lainsäädännön oikea-aikaiseen jalkauttamiseen nykyistä laajemmalle toimijaryhmälle.

• PL 35, 00023 VALTIONEUVOSTO • www.ym.fi
• PB 35, FI-00023 STATSRÅDET, FINLAND • www.ym.fi

Vuodesta 2016 alkaen koulutus- ja neuvottelupäivät toteutetaan hyödyntäen ELY-keskusten TAIMI verkkotyöalustaa. Alusta mahdollistaa koulutus- ja neuvottelupäivien osallistumisen etäyhteyden avulla, tiedon tehokkaan jakamisen sekä vuorovaikutuksen osallistujien kesken. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektin keskeisin tavoite on luoda uusi toimintapa ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien toteutukseen ja jalkauttaa se osaksi ympäristöministeriön ja ympäristöhallinnon toimintaa. Tavoitteena on lisäksi aktivoida henkilöstön omaehtoista itseopiskelua digitaalisessa työskentely-ympäristössä.

Projektin tavoitteiden toteutumista tukevat osaltaan myös ELY-keskusten Iskukykyinen ELY-2 kehittämisohjelman Osaamisen kehittämisen osahanke sekä ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskus KEHA:n hallinnoima virtuaalioppimis-projekti.

Tehtävät

Projektin tehtävänä on:

- Toteuttaa KEHA-keskuksen virtuaalioppimisprojektia ympäristöhallinnossa sekä huolehtia yhteistyöstä muiden poikkialhallinnollisten osaamisen kehittämisen hankkeiden kanssa.
- Organisoida ympäristöministeriön asiantuntijoille suunnattu virtuaalioppimis-koulutus
- Toteuttaa TAIMI-verkkokoulutusalan käyttöönnotto ympäristöhallinnossa
- Toimia muutostukena osastojen koulutusyhdyshenkilöille
- Huolehtia kokeiluprojektista ja muutoksesta viestinnästä
- Projektin lopputuloksena tuotetaan ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen opas, uuden toimintatavan juurruttamisen avuksi. Oppaan tarkoituksena on kerätä yhteen projektista saadut hyvät käytännöt, tukea järjestävää organisaatioita koulutustilaisuuksien järjestämisessä verkossa sekä laajemmin koulutusfasilitointiin liittyvien tehtävien organisoinnissa.

Organisointi ja kokoonpano

Puheenjohtaja: ympäristöneuvos Pirkko Oilinki-Nenonen, ympäristöministeriö

Varapuheenjohtaja: ylitarkastaja Heidi Holkeri, ympäristöministeriö

Jäsenet:

ylitarkastaja Laura Siili, ympäristöministeriö, ympäristönsuojeluosasto

ylitarkastaja Anu Kerkkänen, ympäristöministeriö, rakennetun ympäristön osasto

ylitarkastaja Hanne Lohilahti, ympäristöministeriö, luontoympäristöosasto

viestintäasiantuntija, Jussi Palmén, ympäristöministeriö, tieto- ja viestintä tulosalue

kehittämisjohtaja Ari Hyryläinen, KEHA-keskus

ympäristö- ja luonnonvarat vastuualueen johtaja Jonas Liimatta, ELY-keskus

Projektipäällikkönä toimii suunnittelija Maria Vuorensola ja ryhmän teknisenä sihteerinä suunnittelija Irina Leppänen, hallinto- ja kansainväliset asiat –tulosalueen ohjaus- ja talous yksiköstä.

Ryhmä voi kuulla tarvittaessa asiantuntijoita.

Kustannukset ja rahoitukset

Työ tehdään virkatyönä. Projektin mahdollisia kustannuksia voidaan rahoittaa aluehallinnon kehittämisrahalla, momentilta 35.10.22 (Eräät ympäristömenot, seurantakoodi 70022008)

Hallinto- ja kansainvälisten asiain johtaja



Ismo Tiainen

Hallitussihteeri



Elise Sahivirta

JAKELU:

Ryhmän jäsenet

TIEDOKSI:

Ympäristöministeriön osastot ja tulosalueet
Aluehallintovirastojen Y-vastuualueet
Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskusten Y-vastuualueet
ELY-keskusten kehittämis- ja hallinnointikeskus
Suomen ympäristökeskus

Liite 2. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektisuunnitelma

Projektisuunnitelma: Ympäristöhallinnon osaamisen kehittäminen – kokeilupilotti vuodelle 2016

Ympäristöhallinnon koulutuksen uudistaminen ja informaatio-ohjauksen vahvistaminen

Sisällys

1. Projektin esittely ja tausta	31
1.1. Yhteys muuhun kehittämistyöhön	31
1.2. Projektin tavoitteet	32
1.3. Projektin tehtävät	33
2. Projektin lopputulos ja hyödyt	34
3. Yhteistyöprojektit	35
4. Projektin aikataulutus ja toimintasuunnitelma	36
5. Ohjausmenettely	37
6. Projektin budjetti	37
7. Projektin hallintatavat	37
7.1 Työmenetelmät	37
8. Viestintä	38
9. Laadunvarmistus	38
9.1 Muutosten ja riskien hallinta	39
10. Projektin päättäminen ja jatkotoimet	40
11. Liitteet	41
Liite 1. Toiminta- ja viestintäsuunnitelma	41
Ensimmäinen kvartaali	41
Toinen kvartaali	42
Kolmas kvartaali	42
Neljäs kvartaali	43
Liite 2. Budjetti suunnitelma	44
Liite 3. Koulutusyhdyshenkilöiden työnjako koulutus- ja neuvottelupäivien teknisessä fasilitoinnissa	45

1 Projektin esittely ja tausta

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektin asetetaan kokeilemaan ja varmistamaan ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien järjestäminen hyödyntäen uusia toimintatapoja vuodesta 2016 alkaen sekä toimeenpanemaan uudistetun toteutuksen edellyttämä kehitystyö. Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivät ovat pitkään toimineet ympäristöministeriön strategisten tavoitteiden sekä lainsäädännön jalkauttamisen väylinä. Koulutustilaisuuksia on järjestetty perinteisinä seminaaritilaisuuksina, jotka ovat vaatineet koulutukseen osallistujilta matkustamista sekä siihen käytettävää työaikaa. Tämä on koettu epätaloudellisenä ja asettanut ympäristöhallinnon organisaatioita epätasa-arvoiseen asemaan matkustusmäärärahojen vuoksi, mikä on vaikeuttanut koulutustilaisuuksiin osallistumista ja siten osaamisen ylläpitoa. Uudella, digitalisaatioon ja käyttäjälähtöisyyteen painottuvalla toimintatavalla vastataan alueiden resurssipaineisiin.

Uudessa toimintatavassa keskitytään moderneihin osaamisen kehittämistapoihin, joissa hyödynnetään digitaalista työskentelyalustaa, niin tilaisuuksien fasilitoinnissa kuin henkilöstön koulutuksessa. Uudella toimintatavalla halutaan myös tukea henkilöstön itseoppimista ja antaa tilaisuuksien vastuuhenkilöille uusia työvälineitä tiedon jakamiseen. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti on luonteeltaan kokeiluprojekti, jossa kehitetään uutta toimintatapaa koko aluehallinnon yhteiseksi toimintatavaksi.

Projektin taustana on pääministerin Sipilän hallitusohjelma sekä ympäristöministeriön strategia, jotka painottavat hallinnon vanhojen toimintatapojen purkamista, sähköistämistä sekä kokeilujen hyödyntämistä, jotka yhdessä tukevat päämäärätietoista johtamista, käyttäjälähtöisyyttä sekä mahdollistavat tuottavuuden ja tuloksellisuuden nostamisen. Uuden toimintatavan taustalla on myös aluehallinnon niukkenevat voimavarat. Matkustusmäärärahojen vähenemisen vuoksi perinteisten, matkustamista edellyttävien koulutuspäivien järjestäminen yhteisinä kokoontumisina ei enää tavoita tarvittavan suurta kohderyhmään osaamisen kehittämisen turvaamiseksi. Näiden lisäksi ELY-keskuksien sopeuttamistoimet sekä suuret eläköitysmäärät aiheuttavat kasvavan paineen osaamisen siirtoon, ylläpitoon ja kehittämiseen nykyistä resurssitehokkaammalla toimintatavalla. Uudella, digitalisaatioon ja käyttäjälähtöisyyteen painottuvalla kokeilevalla toimintatavalla vastataan näihin kehityspaineisiin.

1.1 Yhteys muuhun kehittämistyöhön

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projekti tukee informaatio-ohjauksen toimeenpanoa ja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämistä. Informaatio-ohjauksen yhtenä

tavoitteena on hyvien käytäntöjen paikallinen kehittäminen ja niiden levittäminen alueellisesti ja kansallisesti. Samalla informaatio-ohjauksessa rohkaistaan innovatiivisuuteen, palveluprosessien uudistamiseen, yhteistyösuhteiden uudelleenjärjestämiseen tai hallinnon alan sisäisten toimintatapojen muutokseen.

Ympäristöministeriön informaatio-ohjauksen lisäksi projekti tukee ympäristöhallinnon asiakaslähtöistä kehitystyötä, missä ympäristöhallinnon toimintaa kehitetään organisaatiokeskeisestä toiminnasta asiakaslähtöiseen ja -keskeiseen toimintaan. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittäminen ja koulutustilaisuuksien uudet järjestelymenetelmät takaavat käyttäjä- ja asiakaslähtöisen toiminnan. Uudella toimintatavalla tieto saadaan tehokkaasti aluehallinnon asiantuntijoille ja muille tärkeille sidosryhmille.

1.2 Projektin tavoitteet

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektin keskeisin tavoite on luoda uusi toimintatapa ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien toteutukseen ja jalkauttaa se osaksi ympäristöministeriön ja ympäristöhallinnon toimintaa. Tavoitteeseen pääsemiseksi koulutus- ja neuvottelupäivien tekninen toteutus sähköistetään ja ympäristöhallinnon henkilöstölle luodaan ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäiviä varten digitaalinen työskentelyalusta. Näin tilaisuuksien fasilitoinnista saadaan kustannustehosta, henkilöstöresursseja vähän kuluttavaa sekä aikataulullisesti joustavampaa.

Koulutus- ja neuvottelupäivien toteutuksessa hyödynnetään ELY-keskusten TAIMI työalustaa. Alusta mahdollistaa, tiedon tehokkaan ja monipuolisen jakamisen sekä vuorovaikutuksen koulutus- ja neuvottelupäivien osallistujien kesken.

Projektin mahdollistaman uuden toimintatavan avulla pystytään aktiiviseen tiedolla johtamiseen, tiedon välittämiseen sekä lainsäädännön jalkauttamiseen, aikaisempaa laajemmalle toimijaryhmälle. Samalla verkkopohjainen koulutuslavan avulla mahdollistetaan substanssiohjauksen äkilliset tiedon jalkauttamiset.

Uuden toimintatavan avulla pyritään uuteen tehokkaaseen, organisaatioriippumattomaan sekä poikkihallinnolliseen työskentelytapaan, joka vastaa aluehallinnon resurssipaineisiin. Poikkihallinnollisen yhteistyön tavoitteena on kehittää ELY-keskusten Iskukykyinen ELY2 sekä KEHA-keskuksen Virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen hankkeiden tuella koko aluehallinnolle yhtenäinen osaamisen kehittämisen tapa, jossa hyödynnetään keskeisesti TAIMI verkkotyöalustaa. Projektin tarkoituksena on edistää ELY-keskuksia ohjaavien ministeriöiden, niiden ohjauksessa toimivien virastojen sekä muiden tärkeiden sidosryhmien osaamisen kehittämistoimia yhdistävän, poikkihallinnollisen toimintatavan käyttöönottoa.

1.3 Projektin tehtävät

Projektin tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa uudet toimintatavat ympäristöhallinnon osaamisen kehittämiseen sekä ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien tekniseen fasilitointiin vuonna 2016. Tehtävänä on luoda yhtenäinen toteutus tilaisuuksien tekniseen fasilitointiin hyödyntäen digitaalista TAIMI työalustaa. Työalustaa hyödyntämällä kevennetään tilaisuuksien fasilitoinnista syntyvää hallinnollista työtä. Hallinnollista työtä keventää jo osaltaan TAIMI työalusta, joka mahdollistaa tilaisuuksien aineistojen jaon, palautteiden keräämisen sekä tilastoinnin seuraamisen.

Uuden toimintatavan jalkauttamiseksi, projektin tehtävänä on organisoida ympäristöministeriön asiantuntijoille suunnattu KEHA-keskuksen tarjoama ”virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen” -koulutus sekä toteuttaa KEHA-keskuksen virtuaalioppimisprojektia ympäristöhallinnossa. Koulutuksen avulla vahvistetaan tilaisuuksien hallinnollista työtä tekevien asiantuntijoiden sekä ympäristöministeriön osastojen asiantuntijoiden verkkoalustan käyttöönottoa. Samalla koulutuksen tavoitteena on lisätä osaamisen kehittämisen tapoja ja siten vahvistaa ammatillista osaamista. Koulutuksessa perehdytään verkkotyöalustan käyttöön ja sen tuomiin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin niin, että alusta tukee eriluonteisia tilaisuuksia parhaalla mahdollisella tavalla.

Verkkoalustan käyttöönotolla halutaan tehostaa henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä itse oppimisen lisäksi informaatio-ohjausta, sillä verkkoalusta mahdollistaa ajantasaisen tiedon ja ohjeiden jakamisen vuorovaikutteisesti. Tämä puolestaan tehostaa tiedolla johtamista sekä lainsäädännön täytäntöönpanoa. Työskentelyalustan avulla tieto saadaan välitettyä nopeasti oikealle kohdejoukolle. Projektin aikana tullaan tilaisuuskohtaisesti kokeilemaan erilaisia metodeja itseopiskeluun sekä kehitetään oikeanlaista toimintatapaa tukemaan eri kohderyhmien itseopiskelua.

Projektin tehtävänä on sille asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi tehdä tiivistä poikkihallinnollista yhteistyötä muiden poikkihallinnollisten osaamisen kehittämis-hankkeiden kanssa. Keskeisimmät hankkeet ovat ELY-keskusten Iskukykyinen ELY-keskus 2-hankkeen Osaamisen kehittäminen osa hanke sekä edellä mainittu KEHA-keskuksen virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen hanke. Hankeyhteistyön lisäksi, projektin tehtävänä on käydä aktiivista vuoropuhelua aluehallintoa ohjaavien ministeriöiden kanssa hyvien yhteisten poikkihallinnollisten toimintatapojen muodostamiseksi.

Projektille asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi, projektin tehtävänä on huolehtia tavoitteiden toteutumisesta toimintasuunnitelman mukaisesti, toteuttaa aktiivista muutosviestintää, viestintäsuunnitelman mukaisesti sekä toimia ympäristöministeriön osastojen tukena uuden toimintatavan käyttöönotossa. Projektin loppuvaiheessa tehtävänä on koota johtopäätökset kokeiluhankkeen onnistumisesta sekä laatia sen perusteella esitys koko aluehallinnon yhteiseksi toimintatavaksi.

2 Projektin lopputulos ja hyödyt

Projektin lopputuloksena tuotetaan ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen opas, uuden toimintatavan juurruttamisen avuksi. Oppaan tarkoituksena on kerätä yhteen projektista saadut hyvät käytännöt, tukea organisaatiota koulutustilaisuuksien järjestämisessä sekä laajemmin koulutusfasilitointiin liittyvien tehtävien organisoinnissa koko aluehallinnossa.

Osaamisen kehittämisen oppaan avulla varmistetaan uuden toimintatavan jatkuminen projektin päätyttyä. Projektin lopputuloksena syntyvän oppaan lisäksi kootaan yhteen kaksi selvitystä:

1. Osaamisen kehittämisen hyvät käytännöt aluehallinnon yhteisen toimintatavan muodostamiseksi
2. Tiedolla johtaminen ja informaatio-ohjaus suhteessa osaamisen kehittämiseen

Selvityksissä tarkastellaan aluehallintoa ohjaavien ministeriöiden käytössä olevia hyviä käytäntöjä sekä pohditaan mahdollisuuksia yhteisen toimintatavan juurruttamiseen. Selvitykset kootaan projektin loppuraporttiin, jossa käsitellään myös projektin kustannustehokkuutta suhteessa aikaisempaan toimintatapaan.

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittäminen sekä koulutustilaisuuksien siirtäminen verkkoalustalle vahvistavat hallitusohjelmassa painotettua tiedolla johtamista. Tiedolla johtamisessa korostuu tiedon saatavuuden parantaminen ja tiedon tuottavuuden nousu. Projektin toimet ovat osa digitaalisuuden laajempaa hyödyntämistä, kun osaamisen kehittämisen menetelmät ja välineet uudistetaan. Projektin hyötynä on uuden tiedon tuominen lähellä asiakasta sekä virkamiestä. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantaminen ovat osaamisen ylläpidon ja kehittämisen jälkeen projektin merkittävimmät hyödyt sekä projektille asetetut tavoitteet. Koulutustilaisuuksiin matkustamisen ja matkustamiseen käytetävän työajan merkittävän vähenemisen vuoksi oletuksena on työn tuottavuuden parantaminen.

Projektin avulla tuetaan myös kokeilukulttuuria hallinnon sisällä hakemalla innovatiivisia ratkaisuja henkilöstön kouluttamiseen. Poikkihallinnollinen toimintapa mahdollistaa nykyistä tiiviimmän yhteistyön aluehallintoa ohjaavien ministeriöiden kesken.

3 Yhteistyöprojektit

Projektin tavoitteisiin pääsyä tukee projektin ympärille rakentuneet poikkihallinnolliset yhteistyöprojektit: ELY-keskusten Iskukykyinen ELY-2 kehittämishankkeen osaamisen kehittämisen projekti sekä ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskus, KEHA:n koulutusfasilitaattori-projekti.

1. Iskukykyinen ELY-keskus 2 (IE2) -osaamisen ja toiminnan kehittämisen hanke

2. KEHA-keskuksen virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen -hanke

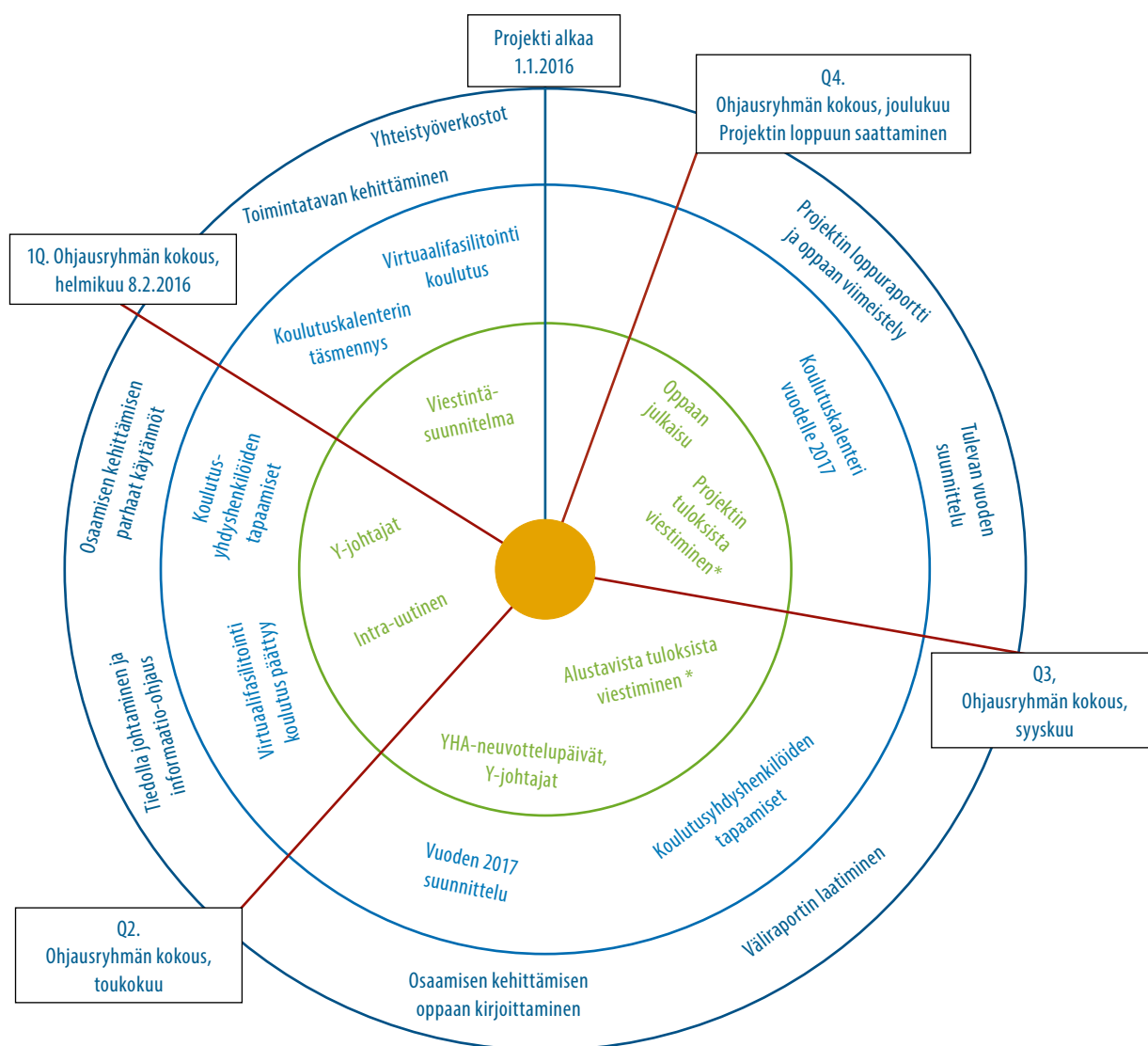
3. YHA osaamisen kehittämisen projekti

IE2- osaamisen ja toiminnan kehittämisen hanke on osa laajempaa koko aluehallintoa yhdistävää osaamisen kehittämistä, missä toiminta keskittyy osaamistarpeiden kartoittamiseen liittyen IE2 toiminnan kokonaisuuteen sekä tietojärjestelmien käytön osaamistarpeisiin.

KEHA-keskuksen virtuaalifasilitointi-hanke on ELY-keskuksia ohjaavia ministeriöitä yhdistävä hanke, jossa tarkoituksena on uudistaa osaamisen kehittämisen välineet hyödyntämällä digitalisaation mahdollisuuksia. Hankkeen tavoitteena on toteuttaa kokeilukulttuuria hallinnon sisällä hakemalla innovatiivisia ratkaisuja henkilöstön kouluttamiseen.

4 Projektin aikataulus ja toimintasuunnitelma

Alla olevassa kuvassa kuvataan projektin aikataulua kvartaaleittain jakautuvan vuosikellon mukaisesti. Projektin vuosikello toimii myös projektin toimintasuunnitelmana. Vuosikellon päällimmäinen, turkoosi kaari kuvaa ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektin toimintasuunnitelmaa, liila kaari kuvaa ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien toteutusta, rinnakkain koulutuskalenterin ja tilaisuuksien teknisten järjestelyiden kanssa. Vuosikellon sisin, vihreä kaari kuvaa projektin viestinnällistä toimintasuunnitelmaa. Projektin tarkempi toimintasuunnitelma on liitteenä. (Liite 1).



5 Ohjausmenettely

Projektin ohjausmenettely rakentuu projektille 18.12.2015 asetettuun ohjausryhmään. (Ohjausryhmän asettamiskirje YM14/052/2015) Ohjausryhmä kokoontuu kvartaaleittain, niin, että ensimmäinen kokous pidetään helmikuun alussa, toinen toukokuussa, kolmas syyskuussa ja neljän joulukuussa. Ryhmän tehtävänä on ohjata ja tukea projektia niin, että sille asetetut tavoitteet toteutuvat.

6 Projektin budjetti

Projektin budjetti on 90 000€. Projektin rahoitetaan aluehallinnon kehittämisrahalla, momentilla 35.10.22 (Eräät ympäristömenot, seurantakoodi 70022008). Projektissa rahoitettavia asioita ovat ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien järjestämisessä tulevat mahdolliset tila- ja tarjoilukustannukset. Näiden lisäksi valtionhallinnon ulkopuolisten luennoitsijoiden luentopalkkiot (150€/h tai 75€/30 min.) sekä mahdolliset matkustus- ja majoituskustannukset sisältyvät koulutus- ja neuvottelupäivien päiväkohtaiseen budjettiin.

Projektin työ tehdään virkatyönä. Projektin tarkempi budjettisuunnitelma on liitteessä 2.

7 Projektin hallintatavat

Projektissa noudatetaan ympäristöministeriön projektimallia eli luonnosteltuja yhteisiä projektimenettelyjä, dokumentointimenettelyjä ja välineitä.

7.1 Työmenetelmät

Ympäristöministeriön projektimallin mukaisesti käytössä ovat seuraavat seurantamenetelmät:

- KIEKU: työajan seuranta
- AHJO: päätökset, muistiot ja muu aineisto

Projektinaikainen valmistelumateriaali sijoitetaan ympäristöministeriön ohjaus- ja talousyksikön ryhmälevylle M kansioon: gymtulosohjaus/informaatio-ohjaus sekä ryhmän tulevalle VYVI alustalle. Aineisto tulee näkymään projektin osalta keskeisille osapuolille. Projektin ohjausryhmän lisäksi projektin tukena ovat ympäristöministeriön osastojen koulutus-yhdyshenkilöistä koostuva työskentelytiimi.

Tiimiin kuuluvat:

- Ympäristösuojeluosastolta ylitarkastaja Laura Siili sekä sihteeri Titta Nieminen,
- Luontoympäristöosastolta ylitarkastajat Milla Mäenpää ja Hanne Lohilahti sekä osastosihteeri Ritva Ilman,
- Rakennetunympäristön osastolta ylitarkastaja Anu Kerkkänen ja sihteeri Anne Pailomaa,
- Hallinto- ja kansainvälisten asiaintulosalueelta suunnittelija Maria Vuorensola ja taloussihteeri Ulla Ylikoski.

Tiimin tarkoituksena on tukea koulutus- ja neuvottelupäivien teknisessä fasilitoinnissa hallinto- ja kansainvälisten asiain tulosalueen työtä. Liitteessä 3. on kuvattu tiimin välinen työnjako.

8 Viestintä

Projektin viestintää vahvistaa projektin viestintäsuunnitelma (liite 1.), joka myös tukee projektin toimintasuunnitelmaa. Keskeiset viestinnälliset menetelmät ovat sisäinen viestintä ohjausryhmän kokouksissa sekä kvartaaleittain viestintä ympäristöhallinnon organisaatioiden sisäisillä internetsivuilla. Keskeiset viestinnän väylät ovat myös ELY-keskusten ja AVlen y-johdajien kokoukset sekä kesäkuussa järjestettävät YHA-neuvottelupäivät, joihin kokoontuvat ympäristöhallinnon keskeiset toimijat.

Projektin käynnistämisestä sekä uusista toimintatavoista julkaistiin 18.11.2015 ympäristöministeriön ELY-keskusten, SYKEN ja AVlen introissa uutinen, jossa tiedotettiin uuden toimintatavan lähtökohdista ja tarpeista.

9 Laadunvarmistus

Projektin laadunvarmistus sekä tavoitteisiin pääsy varmistetaan toimintasuunnitelmalla sekä tehtävien aikatauluttamisella. Ohjausryhmän tuki sekä poikkihallinnollisten hankkeiden tuoma yhteistyö sekä ministeriön sisäinen koulutusyhdyshenkilöiden tiimityöskentely osaltaan tukevat projektille asetettuja tavoitteita. Ohjausryhmän kokouksissa tullaan kvartaaleittain käsittelemään projektin etenemistä sekä käsitellään mahdollisia haasteita.

9.1 Muutosten ja riskien hallinta

Projektin yhtenä riskinä on, että uutta toimintatapaa ei saada juurrutettua osaksi vuosittaista koulutus- ja neuvottelupäivien toimintaa ja projekti jää yhden vuoden pilotiksi. Riskinä myös on, että toimintatavan jalkauttamisen vaativa poikkihallinnollinen yhteistyö epäonnistuu, eikä yhteistä toimintatapaa haluta koko aluehallinnolle. TAIMI työskentelyalustaan liittyvä riski on, että koulutus- ja neuvottelupäiviin osallistuvat asiantuntijat eivät hyödynnä alustan materiaaleja tai eivät pääse kirjautumaan alustalle. Projektin riskinä on myös koulutusyhdyshenkilöiden kuormittuminen tehtävien heikon koordinoinnin johdosta.

Riski	Syy	Todennäköisyys asteikolla 1-5	Vaikutus	Toimenpide
Toimintatavan juurruttamisessa epäonnistutaan	Epäonnistutaan uuden toimintatavan viestinnässä sekä sen käyttöönotossa	3-4	Vaikuttaa suoraan projektin onnistumiseen	Panostetaan aktiiviseen viestintään läpi projektin
Poikkihallinnollisen työn epäonnistuminen	Epäonnistutaan poikkihallinnollisen yhteistyön kehittämisessä	3	Vaikuttaa toimintatavan laajempaan jalkauttamiseen	Pidetään aktiivisesti yhteyttä projektin kannalta tärkeisiin yhteistyökumppaneihin
TAIMI työtilaan liittyvät riskit	Tilaisuuksiin osallistujat eivät hyödynnä alustan tuomia mahdollisuuksia, tai alustaa ei ostata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla	4	Vaikuttaa toimintatavan käyttöönottoon	Kehitetään TAIMI alustaa yhdessä KEHA-keskuksen kanssa ja viestitään aktiivisesti alustan tuomista mahdollisuuksista
Koulutusyhdyshenkilöiden työn kuormittuminen	Työn organisoinnissa epäonnistutaan	3	Koulutusyhdyshenkilöiden työssä jaksaminen sekä työtehtävien kuormittuminen	Jaettavat työtehtävät koordinoidaan riittävän selkeästi ja projektipäällikkö tiimi toimii aktiivisena muutostukena osastoille
Uusi toimintapa sekoitetaan vanhoihin toimintatapoihin	Heikko muutosjohtaminen sekä heikot viestinnän keinot	3	Vaikeuttaa projektin toteutusta	Tehdään aktiivista muutosviestintää, jossa painotetaan uuden toimintatavan mahdollisuuksia verrattuna vanhaan käytäntöön

Projektin yhtenä tehtävänä on toimia muutostukena ympäristöministeriön osastojen koulutus- ja neuvottelupäivien vastuuhenkilöille. Aktiivisella muutosviestinnällä, yhteistyöryhmien tapaamisilla sekä koulutus- ja neuvottelupäivistä kerätyn palautteen avulla toimintaa tullaan kehittämään asiakaslähtöisesti.

10 Projektin päättäminen ja jatkotoimet

Projektin neljännen kvartaalin aikana viimeistellään projektin lopputuotoksena syntyvä Osaamisen kehittämisen opas, projektin aikana tehtävät selvitykset sekä projektin loppuraportti. Neljännellä kvartaalilla suunnitellaan ja julkaistaan vuoden 2017 koulutus- ja neuvottelupäivien ohjelma sekä varmistetaan uuden toimintatavan jatkuminen vuonna 2017.

Uuden toimintatavan varmistamiseksi koulutus- ja neuvottelupäivistä kerätyn palautteen avulla toimintatapaa hiotaan, jotta se palvelisi ympäristöhallinnon asiantuntijoita mahdollisimman hyvin.

Liitteet

Liite 1. Toiminta- ja viestintäsuunnitelma

		Osaamisen kehittäminen	Koulutus- ja neuvottelupäivät	Viestintä
Ensimmäinen kvartaali	Tammikuu	Yhteistyöverkostojen kokoaminen, uuden toimintatavan kehittäminen ja projektin suunnitteleminen. Ohjausryhmän ensimmäinen kokoontuminen helmikuun aikana.	Koulutuskalenteriin täsmentyneet tiedot 29.1 mennessä, "virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen"-koulutus, TAIMI alustan rakentaminen + tarvittavat lomakkeet, koulutusyhdyshenkilöiden kokoontumiset 1/kk	Viestintäsuunnitelman teko, Inta uutinen TAIMI alustasta, projektin esittely Y-johtajien kokouksessa maaliskuussa ja koulutuskalenterista viestintä. Viestiminen uudistuksen tavoitteista ja keinoista eri sidosryhmille sekä projektin ydinviestien hiominen.
	Helmikuu			
	Maaliskuu			
Toinen kvartaali	Huhtikuu	Aloitetaan Osaamisen kehittämisen parhaat käytännöt -selvitys, tiedolla johtaminen ja informaatio-ohjaus-selvitys, ohjausryhmän kokous toukokuulle.	Palautteiden kokoaminen ensimmäisistä tilaisuuksista ja niiden kokoaminen ohjausryhmän ja koulutusyhdyshenkilöiden kokousta varten. Koulutusyhdyshenkilöiden kokoontumiset 1/kk	Projektin etenemisestä tiedottaminen, lyhyt intra uutinen kokemuksista. Koulutuskalenterista viestintä.
	Toukokuu			
	Kesäkuu			
Kolmas kvartaali	Heinäkuu	Osaamisen kehittämisen oppaan kokoaminen, väliraportin laatiminen - käsittely ohjausryhmän kokouksessa syyskuussa	Koulutus- ja neuvottelupäivien tekniset järjestelyt lomien aikaan, koulutusyhdyshenkilöiden kokoukset lomien mahdollistamalla tavalla. Koulutusyhdyshenkilöiden kokoontumiset 1/kk	Tiedotetaan projektin alustavista tuloksista ja koulutuskalenterista viestintä.
	Elokuu			
	Syyskuu			
Neljäs kvartaali	Lokakuu	Oppaan ja loppuraportin viimeistely ja julkaisu, esittely joulukuun ohjausryhmän kokouksessa. Tulevan vuoden suunnittelu.	Koulutuskalenterin kokoaminen vuodelle 2017, koulutusyhdyshenkilöiden kokoukset ja palautteen kokoaminen uudesta toimintatavasta.	Koulutuskalenterista viestintä, Oppaan julkaisu, projektin tuloksista viestiminen.
	Marraskuu			
	Joulukuu			

Ensimmäinen kvartaali

Projektin ensimmäinen kvartaali sijoittuu tammi-maaliskuulle. Ensimmäisen kvartaalin aikana aloitetaan keskustelu aluehallinnon muiden ohjaavien ministeriöiden kanssa sekä kehitetään uutta toimintatapaa, vastaamaan projektin tavoitteita sekä tukemaan koulutuskalenterin tilaisuuksia.

Ensimmäisen kvartaalin aikana käynnistetään KEHA-keskuksen hallinnoima "virtuaalifasilitoinnista virtuaalioppimiseen" koulutus. Koulutukseen osallistuu ympäristöministeriöstä 10 koulutusyhdyshenkilöä. Projektin tehtävänä on koordinoita koulutukseen osallistuminen sekä siihen liittyvät tekniset järjestelyt. Tilaisuuksien tekniseen fasilitointiin liittyen,

tammi-helmikuun aikana täsmennetään ympäristöministeriön ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien koulutuskalenteria sekä aloitetaan tilaisuuksien tekniset järjestelyt. Samalla tilaisuuksien järjestelyihin otetaan käyttöön kaikkiin tilaisuuksiin yhtenevä toimintamalli sekä luodaan ohjeet tilaisuuden vastuuhenkilölle sekä puheenjohtajalle. Lisäksi tehtäviin kuuluu TAIMI-alustan rakentaminen koulutus- ja neuvottelupäivien tueksi. Alustalle rakennetaan yhteistyössä KEHA-keskuksen kanssa ilmoittautuminen, palautteiden kerääminen sekä käyttäjätilastot. Näiden lisäksi alustalle rakennetaan kalenteri ja vuorovaikutusalustat sekä selvitetään mahdolliset avoinna olevat tekniset kysymykset.

Ensimmäisen kvartaalin aikana täsmennetään hankkeen viestintäsuunnitelmaa sekä tuotetaan ympäristöhallinnon organisaatioiden sisäiseen viestintään uutinen TAIMI-alustasta sekä sen teknisistä ominaisuuksista.

Projektin ohjausryhmä kokoontuu ensimmäisen kerran 8.2.2016. Koulutusyhdyshenkilöiden kokouksen järjestetään kerran kuussa.

Toinen kvartaali

Toinen kvartaali ajoittuu huhti-kesäkuulle. Yhteistyöverkostojen työskentelyssä kerätään projektin toisen kvartaalin aikana aluehallinnon osaamisen kehittämisen hyviä käytäntöjä sekä ohjaavien ministeriöiden ajatuksia osaamisen kehittämisestä organisaatoriippumattomasti. Lisäksi selvitetään, kuinka osaamisen kehittäminen ja tiedolla johtaminen tukevat toisiaan, ja kuinka nämä tukevat aluehallinnon informaatio-ohjausta.

Tavoitteena on, että toisen kvartaalin aikana, koulutus- ja neuvottelupäivien uusi toimintatapa on teknisesti jo käytössä ja TAIMI alustaa hyödynnetään tilaisuuksien järjestämisessä ja tiedon jakamisessa. Ympäristöministeriön YHA koulutusyhdyshenkilöiden kokoukset järjestetään toisen kvartaalin aikana kuukausittain, missä käsitellään teknisiin järjestelyihin liittyviä asioita.

Tilaisuuksien yhteydessä pyydytyistä palautteista kootaan yhteenveto projektin ohjausryhmän kokoukseen toukokuuksi. Samalla projektin etenemisestä viestitään Y-johtajien kokouksessa sekä tarvittaessa myös ympäristöhallinnon sisäisillä verkkosivuilla. Toisen kvartaalin aikana aloitetaan vuoden 2017 suunnittelu tulosohtausaikataulun mukaisesti.

Kolmas kvartaali

Kolmas kvartaali ajoittuu heinä-syyskuulle. Kesäkuukausien aikana projektista luodaan väliraportti sekä luonnos Osaamisen kehittämisen oppaasta, jotka esitellään ohjausryhmän kokouksessa syyskuun lopulla. Koulutusyhdyshenkilöiden kokoukset järjestetään lomien

mahdollistamalla tavalla. Lomakuukausien ajaksi varmistetaan ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien tekninen totutus ja huomioidaan sijaisuudet.

Neljäs kvartaali

Neljännän kvartaalin aikana projekti viedään loppuun ja suunnitellaan vuoden 2017 koulutuskalenteri. Ohjausryhmän kokouksessa joulukuun alussa käsitellään ja hyväksytään projektin loppuraportti sekä esitellään Osaamisen kehittämisen opas sekä tehdyt selvitykset.

Koulutusyhdyshenkilöiden kokouksen järjestetään kerran kuussa, joissa keskitytään tulevan vuoden suunnitteluun sekä tilaisuuksien teknisten järjestelyiden vastuihin.

Ohjausryhmän kokouksen jälkeen, Osaamisen kehittämisen opas julkaistaan sekä tiedotetaan projektin tuloksista ympäristöhallinnon sisäisillä verkkosivuilla.

Liite 2. Budjetti suunnitelma

	Kustannukset	1 pvn. tilaisuus	2 pvn. Tilaisuus
Ostopalveluina	Kahvi- ja tilakustannukset		
	Ympäristöhallinnon ulkopuolisten luennoitsijoiden puhujapalkkiot (150€/h tai 75€/30 min.)	1 500 €	3 000 €
	Ympäristöhallinnon ulkopuolisten luennoitsijoiden matkustus- ja majoituskulut		
	Muut mahdolliset lisäkulut, esim. tilaisuuden videointi- tai streamaus kustannukset	1 100 €	1 100 €
		22 x 2600€ = 57 200€	8 x 4100€ = 32800€

Kustannukset yhteensä: 90 000€

Lisätiedot: Ostopalveluihin käytettävä raha jaetaan koulutus- ja neuvottelupäivien kesken niin, että yhden päivän tilaisuuden budjetti on 1500€ ja kahden päivän tilaisuuden budjetti 3000€. Koulutuskalenterissa on tällä hetkellä yhden päivän tilaisuuksia 22 kappaletta ja kahden päivän tilaisuuksia 8 kappaletta. Yhteensä tilaisuuksia on 30 kappaletta. Projektin kokonaisbudjetti on 90 000.

Liite 3. Koulutusyhdyshenkilöiden työnjako koulutus- ja neuvottelupäivien teknisessä fasilitoinnissa

Hallinto- ja kansainvälisten asiain tulosalueen tehtävät:

Ulla Ylikoski & Sihteeri	Maria Vuorensola
<ul style="list-style-type: none"> Koulutuskalenterin päivittäminen ja siitä viestiminen Tilaisuuksien ilmoittautumisten kerääminen & TAIMI tunnusten pyyntö KEH:stä osallistujille Aineistojen vieminen TAIMI:n ja alustan kehittäminen tilaisuutta tuken Tila & kahvitarvikkeet & laskujen maksu Tekninen avustaminen video/lync tilaisuuksissa, työparina oleminen osaston koulutussihteerille Tilaisuuksien palautteiden kerääminen 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtii kokeiluprojektista ja muutoksesta viestinnästä Huolehtii yhteistyöstä muiden poikkihallinnollisten osaamisen kehittämis-hankkeiden kanssa TAIMI alustan käyttöönoton toteutus ympäristöhallinnossa TAIMI alustan rakentaminen YHA koulutus- ja neuvottelupäiville, tilaisuuksien teknisen fasilitoinnin rakentaminen osaksi TAIMI alustaa ja YHA koulutuskalenteria (ilmoittautumiset, palautteet, tilastot) KEHA-keskuksen koulutuksen koordinointi YM:n koulutusyhdyshenkilöille Koulutuskalenterin päivittäminen ja siitä viestiminen Rakentaa TAIMI alustan palvelemaan Toimia yhdyshenkilönä KEHA-keskuksen suuntaan Avustaa Ulla Ylikoskea tilaisuuksien teknisessä toteutuksessa Koulutussuunnittelun 2017 linjaamisen koordinointi Ohje ELY-keskuksille ja AV:ille koulutusesitysten keräämiseksi Koulutusesitysten yhteenvedo ja käsittely osastojen kanssa YHA koulutuskalenterin suunnittelu vuodelle 2017

Ympäristöministeriön osastojen koulutusyhdyshenkilöiden tehtävät:

LYMO, YSO, RYMO:
<ul style="list-style-type: none"> Tilaisuuksien suunnittelu (aika, pvm, paikkatoive) Ohjelman laatiminen, puhujien pyyntö Aineiston ja esitysten laatiminen Aineiston toimittaminen HAKAan jossa se liitetään TAIMI:n Koulutuskalenterin/tilaisuuksista viestintä oikealle kohdejoukolle Tilaisuuksien teknisissä kysymyksissä avustaminen paikan päällä yht. työssä Ulla Ylikosken kanssa

Liite 3: Ympäristöhallinnon osaamisen kehittäminen – Selvitys 1. Aluehallinnon osaamisen kehittämisen taustat ja tavoitteet

Johdanto muuttuvaan osaamiseen – yksilöstä organisaatioon

Osaamisen kehittämisen suunnitelmat ovat perinteisesti ja pitkään keskittyneet henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja niiden sisältö on käsitellyt koulutusta ja koulutuksen puitteita. 2000-luvun alussa osaamisen kehittämisen teoriapohja muuttui merkittävästi. Organisaatioissa puhutaan nykyään laajasti kyvykkyyksistä ja sen osana osaamisesta sekä osaamisen kehittämisen suuntaamisesta strategisesti tärkeiksi koetuille alueille. Merkittävänä muutoksena on se, että osaamisen kehittämistarkastelut eivät rajoitu pelkästään omaan tai hallinnonalan henkilöstöön, vaan myös organisaatioita voidaan tarkastella osaamisen ja kyvykkyyksien näkökulmista. Uusimmissa tarkasteluissa osaamisen kehittäminen tukee organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista ja kyvykkyyden kehittämistä. Strategisessa osaamisen kehittämisessä fokus on siirtynyt yksittäisestä henkilöstä organisaation tasolle. Organisaation arvonaluontisyky rakentuu johtamisjärjestelmästä ja ydinprosesseista, joilla organisaation kyvykkyydet saadaan maksimaalisesti hyödynnettyä.

Käsitys osaamisesta on oleellisesti muuttunut, myös julkishallinnon suorituskyvyn perustessa enemmän verkostoihin. Tämä on vaikuttanut merkittävästi julkishallinnon rooliin, missä sen rooli verkostotoimijana on kehittynyt julkisten palvelurakenteiden omistajaksi ja palvelutuotannon koordinaattoriksi. Kehitys verkostomaiseen työskentelyyn heijastuu osaamisen kehittämiseen, sillä verkostoituneiden toimijoiden kokonaisosaaminen ratkaisee kyvyn tuottaa tavoitteiden mukaisia palveluita ja tuotteita.

Esimerkkinä hyvästä käytännöstä on Liikenneviraston tekemä hahmotelma osaamisen kehittämisen keskeisimmistä kyvykkyystekijöistä: toimintamallit ja prosessit, ihmiset ja osaaminen, tiedot ja järjestelmät sekä verkostot ja uudistumiskyky. Organisaation ydintehtävien tai –palveluiden jatkuva kehittäminen nähdään yhtenä tärkeimpänä systemaattisen osaamisen kehittämisentapana. Ydintoimintojen lisäksi on kehitettävä rakenteita ja toimintatapoja, jotka edistävät osaamisen kehittymistä ja hallintaa. Tähän tarvitaan yhteisiä toimintatapoja, verkostoja sekä erilaisia oppimisympäristöjä, joilla voidaan ylläpitää ja kehittää osaamista. Osaamisen kehittämisessä yhtenä esiin nousevana kysymyksenä on, miten osaamisen kehittämistä suunnitellaan, toimeenpannaan, seurataan, analysoidaan ja kuinka osaamisen kehittäminen toimii osana strategista johtamista.

1 Selvityksen tarkoitus

Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektin yhtenä tavoitteena on kehittää organisaatioriippumaton toimintatapa osaamisen kehittämisessä. Jotta tavoite saavutetaan, on tarkasteltava aluehallinnon käytäntöjä laajemmin: kuinka osaamisen kehittäminen aluehallinnossa ymmärretään, minkälaisia toimintatapoja aluehallintoa ohjaavilla ministeriöillä ja virastoilla on sekä minkälaisia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia osaamisen kehittämisessä nähdään.

Informaatio-ohjauksen yhtenä keinona ympäristöministeriössä on osaamisen kehittäminen. Ympäristöministeriö on pitkään järjestänyt ympäristöhallinnolle suunnattuja neuvottelupäiviä, joiden toteutusta kehitetään strategisen johtamisen suuntaan ympäristöhallinnon (YHA) osaamisen kehittämisen projektissa. Projektissa tarkastellaan myös laajemmin strategisen osaamisen kehittämisen muotoja ja toimintatapoja joita voisi hyödyntää myös ympäristöhallinnon kyvykkyyksien johtamisessa. Projektissa kokeillaan erilaisia toimintamalleja osaamisen kehittämisessä ja pyritään vakiinnuttamaan parhaat toimintamallit.

Aluehallinnon ohjaavien ministeriöiden ja virastojen osaamisen kehittämisen tapojen lisäksi selvityksessä tarkastellaan, kuinka ohjaavat tahot mieltävät itseopiskelun sekä oppimisalustojen käytön osana osaamisen kehittämistä ja onko mielekästä kehittää yhtenäistä osaamisen kehittämisen ohjelmaa tai strategiaa koko aluehallinnolle.

Selvityksen aineisto kerättiin haastatteleamalla aluehallinnon tulosohtajia tai osaamisen kehittämisen keskeisiä henkilöitä. Haastattelut käytiin maaliskoukokuun aikana. Selvitykseen haastateltiin:

- Työ- ja elinkeinoministeriö: neuvotteleva virkamies Mikko Kuoppala sekä Iskukykyinen ELY-keskus 2 ohjelman projektipäällikkö Vesa Lipponen
- Maa- ja metsätalousministeriö: neuvotteleva virkamies Leena Westerholm
- Maaseutuvirasto: osastonjohtaja Antti-Jussi Oikarinen sekä aluekehittämispäällikkö Raisa Ikonen
- Liikennevirasto: ohjelmakoordinaattori Seppo Oinonen
- Pirkanmaan ELY-keskus: kehittämispäällikkö Kari Männistö
- Lisäksi aiheesta käytiin keskustelua seuraavien henkilöiden kanssa:
- Aluehallintovirasto: hallintojohtaja Anu Nousiainen, kehittämispäällikkö Virva Hakamäki, hankeassistentti Helena Pulkkinen

Selvityksen tarkoituksena on tukea ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisprosessia ja tuoda esille muiden organisaatioiden kokemuksia osaamisen kehittämisestä. Selvitys tulee olemaan osa ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen loppuraporttia.

2 Kuinka osaamisen kehittäminen ymmärretään ja minkälaisia haasteita siihen liitetään?

Osaamisen kehittäminen on pitkää ymmärretty synonyymina välittömälle, reaktiiviselle kouluttamiselle. Haastateltavat painottivat, että osaamisen kehittäminen tulisi ymmärtää paljon laajempaan kokonaisuuteen ja jossa hyödynnetään erilaisia työskentelytapoja. Perinteisen koulutuksen nähtiin olevan vain osa osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Osaamisen kehittämisen ei tulisi olla erikseen annettu lisätehtävä, vaan se tulisi ymmärtää osaksi päivittäistä työntekoa. Keskeisiksi osaamisen kehittämisen tavoiksi nähtiin muun muassa tiimi- ja parityöskentely sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnasta saatujen tulosten ja tietojen hyödyntäminen omassa työssä, päätöksenteossa ja johtamisessa. Yhtä tärkeäksi nähdään myös verkostojen välinen yhteistyöosaaminen ja tiedon välittyminen. Yhtenä kehittämiskohteena nähtiin tehtäväkierrot, joihin tulisi panostaa aikaisempia vuosia enemmän. Myös aluehallinnon sisäiset tehtäväkierrot nähtiin tärkeänä. Tärkeää on hahmottaa osaamisen kehittämisen tapojen monipuolisuus. Työssä oppimisen ja koulutusten lisäksi uusien työskentelytapojen omaksuminen nähtiin tärkeänä. Sähköisten työskentelyalustojen hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä ja verkostomaisessa työskentelyssä nähtiin tärkeänä.

Osaamisen kehittämisen tapoja tärkeämpää on hahmottaa osaamisen kehittämisen tavoitteet ja se mihin osaamisen kehittämisellä tulee pyrkiä. Haastatteluissa nousi esille osaamisen kehittämisen ydin: osaamisen kehittämisessä on kyse tuottavuuden ja kyvykkyyksien kehittämisestä ja organisaation osaamispääoman kasvattamisesta. Kun osaamisen kehittämisen tavoite on organisaatiossa selvillä, vasta sitten voidaan miettiä keinot tavoitteen toteutumiselle. Selvää kuitenkin on, että yhtä oikeaa työtapaa tai kaavaa osaamisen kehittämisessä ei ole. Tärkeää on hahmottaa organisaation ydinprosessit, niihin liittyvät kehittämisprosessit ja toimintamallit ja näiden sateenvarjona strateginen osaamisen kehittäminen.

Ministeriöiden rooleissa osaamisen kehittämisen tukemisessa ja ohjaamisessa nousi haastatteluissa eroja. Tämä selittyy paljolti eri hallinnonalojen organisatorisilla eroilla sekä ministeriöiden ohjauskeinojen eroavaisuuksilla. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriössä ohjauksen painopiste on vahvasti tulsohjauksessa, kun taas ympäristöministeriössä tulosohjauksen lisäksi ohjauskeinona on informaatio-ohjaus jonka yhtenä ohjausmuotona on koko hallinnonalan osaamisen kehittäminen.

Ministeriöiden ohjauskeinojen eroista huolimatta haastatteluissa korostui ministeriöiden rooli aluehallinnon osaamisen kehittämisen tukemisessa. Ministeriöiden tärkeänä teh-

tävänä nähtiin osaamisen kehittämisen toimintatapojen uudistaminen. Roolina nähtiin muun muassa toiminnan mahdollistaminen sekä edellytysten kehittäminen osaamisen kehittämisessä. Sen sijaan teknisten palveluiden tarjoamista ei nähty ministeriön tehtävänä. Ministeriöiden lainsäädäntöohjelmien sekä strategioiden nähtiin luovan raamit osaamisen kehittämisen aiheisiin.

Osaamisen kehittämisen keskeiseksi muutosvoimaksi tunnistettiin matkustusmäärärahojen niukkuus. Tämä pakottaa muuttamaan totuttuja toimintatapoja osaamisen kehittämisessä. Määrärahojen lisäksi yhdeksi nykytilan suurimmista haasteista nähtiin ennakoimattomuus. Laissa säädetyt tehtävät tulee hoitaa, vaikka resurssit vähenisivätkin. Tämän haasteen nähtiin tulevan väistämättä eteen maakuntauudistuksessa. Suurien eläköitymisten vuoksi organisaatiot tulevat kärsimään lähivuosina osaamisen pääoman heikkenemisestä. Haaste on laajasti tunnistettu mutta siihen on harvakseltaan etsitty ratkaisuja. Hiljaisen tiedon käyttöönotossa tulisi hyödyntää mentoroinnin lisäksi aktiivisesti myös pari- ja tiimityöskentelyn tuomia mahdollisuuksia, verkostotyöskentelyä unohtamatta.

Yhtenä tunnistettuna ongelmana nähtiin osaamisen kehittämisen näkeminen pelkästään hallinnollisena ja teknisenä työnä. Riskinä tässä nähdään osaamisen kehittämisen liiallinen eriytyminen strategisesta johtamisesta sekä substanssityöstä. Tämän ehkäisyssä tärkeänä nähdään johdon ja esimiesten tuki niin strategisen osaamisen kehittämisen suunnittelussa kuin uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Jotta haasteisiin voidaan ennakoivasti vastata, on ymmärrettävä strategisen osaamisen kehittämisen syy-seuraus suhteet ja se, mikä on osaamisen kehittämisen perimmäinen tarkoitus. Tässä varsinkin johdolla on suuri merkitys.

3 Osaamisen kehittämisen hyvät käytännöt

Aluehallinnon osaamisen kehittämisen toteuttamistavoissa ilmeni eroja. Molemmissa haastatelluissa ministeriöissä aluehallinnon osaamisen kehittämiseen liittyvät hallinnolliset tehtävät oli sijoitettu tehtäväksi hallinnonalan virastoon tai tutkimuslaitokseen. ELY-keskusten kehittämis- ja hallintokeskus (KEHA-keskus) fasilitoi TEM:n hallinnonalan koulutuksia. Suomen ympäristökeskus puolestaan suunnittelee ja fasilitoi MMM:n hallinnon alalle järjestämät koulutus- ja neuvottelupäivät. Liikennevirastossa ja maaseutuvirastossa osaamisen kehittämiseen liittyvät tekniset fasilitointitehtävät hoidetaan talon sisällä. Kyseisten virastojen osaamisen kehittämisen toimintatavoissa oli haastatelluissa havaittavissa yhtäläisyyksiä, niin strategisen osaamisen kehittämisen ymmärtämisessä kuin, teknisessä toteutuksessa, toiminnan vuosittaisessa suunnittelussa sekä sähköisten oppimisympäristöjen hyödyntämisessä.

Liikennevirastossa osaamisen kehittämisen suunnittelu ja osaamisen kehittämisen ohjelmaan nostettavat teemat tulevat suoraan organisaation strategiasta. Osaamisen kehittämisen ohjelman suunnittelussa tarkastellaan organisaation johdon kanssa keskeisimpiä tehtäväalueita, hahmotetaan tulevaisuuden painopisteistä sekä selvitetään nykyisiä osaamistarpeita. Liikennevirastossa osaamisen kehittämisen suunnittelu lähtee ensisijaisesti strategisesta kehittämisestä, ei teknisestä toiminnasta. Tuloksellisuuden kasvattaminen nähdään osaamisen kasvattamisena. Liikennevirastossa nähdään, että osaamisen kehittämisessä tulisi tulevina vuosina painottaa yleisesti strategian toimeenpanoa edellyttävän osaamisen kehittämistä. Lisäksi uuden oppimisessa on mietittävä metodit ja prosessit jotka tukisivat oppimista parhaiten.

Maaseutuvirastossa osaamisen kehittämisen suunnittelu on myös osa pitkäjänteistä kehittämistä. Vuosittain laadittavissa koulutussuunnitelmassa otetaan huomioon asiakastytyväisyysmittarit sekä koulutuskyselyssä esille nousseet toiveet. Osaamisen kehittämisen teemat rakennetaan uusista ohjelmista ja suuremmista ajankohtaisista teemoista.

Maaseutuvirastossa ja Liikennevirastossa osaamisen kehittämisessä hyödynnetään aktiivisesti moderneja työkaluja ja oppimisympäristöjä. Maaseutuvirastossa perinteisistä koulutuksista on luovuttu jo miltei 10 vuotta sitten. Merkittävin osa koulutuksista käydään oppimisympäristössä, johon kerätään videoita, aineistoja, oppaita ja ohjeita. Itseopiskelun kulttuuri nähdään maaseutuvirastossa vahvana. Muutos perinteisistä koulutuspäivistä, oppimisalustalla tapahtuvaan itseopiskeluun nähtiin osittain käytännön sanelemana pakkona. Perinteisiä koulutustilaisuuksia järjestetään kuitenkin muutaman kerran vuodessa. Koulutustilaisuuksien teknisestä fasilitoinnista vastaavat asiantuntijat, joiden vastuulla tilaisuudet ja osaamisen kehittämisen aineistot ovat.

Oppimisalustan hyödyntämisessä keskeiseksi kysymykseksi haastatteluissa nousi alustan ominaisuudet sekä käyttötarkoitus. On tarkkaan mietittävä kuinka oppimisalusta tukee itseopiskelua ja kuinka käyttäjäystävällinen alusta on. Tekniikka edellä ei osaamisen kehittämistä tule suunnitella.

4 Osaamisen kehittämisen tahtotila

Aluehallintouudistus korostaa strategisen osaamisen kehittämisen tarvetta tehtävien jakautuessa uuteen kolmiportaiseen hallintoon. Haastatteluissa painotettiin, että vallalla olevassa muutostilanteessa on keskityttävä tunnistamaan hallinnon alan nykyiset ja tulevat osaamistarpeet ja kehitettävä niitä proaktiivisesti, jotta voidaan taata aluehallinnon organisaatioiden tuloksellisuus siirtymäkauden yli. Osaamistarpeiden kartoittamisen lisäksi hallinnonaloilla tulisi tarkastella strategista osaamisen kehittämisen tahtotilaa, sekä tunnistaa toimintamallit ja prosessit joiden avulla strategista osaamista voidaan pitää yllä ja jatkuvasti kehittää organisaatioriippumattomasti.

Osaamisen kehittämisessä hyödynnettäviä teknisiä ratkaisuja sekä prosesseja tulisi kehittää sähköisiksi sekä asiakaslähtöisiksi. Tämän kehittämisen tulisi olla organisaatioriippumattonta. Yhteensopiviin teknisiin toimintatapoihin, alustoihin ja järjestelmiin tulisi pyrkiä, yli hallinnonalan rajojen.

Osaamisen kehittäminen nähdään yhtenä ohjauskeinoista. Riippumatta tulevista tehtäväjaoista, ministeriöistä tuleva toimeenpano tukevan informaatio-ohjauksen tulisi olla yhtenevää riippumatta missä organisaatioissa hallinnonalan henkilöstö toimii. Haastattelussa nousi esille ajatus nykyisen aluehallinnon yhteisen osaamisen kehittämisohjelmasta ja osaamis-strategiasta. Tämän nähtiin olevan yksi tapa turvata strateginen osaamisen kehittäminen laajemmin aluehallinnossa.

Haastatteluissa painotettiin, että ministeriöiden on ennen kaikkea luotava edellytykset osaamisen kehittämiseen ja kehitettävä onnistuneita ratkaisuja itseopiskeluun. Itseopiskelussa haasteena nähtiin kuitenkin suuri kulttuuri- ja asennemuutos, jonka murtamisessa hallinnon organisaatioiden johdolla sekä esimiehillä on merkittävä rooli.

5 Ympäristöhallinnon osaamisen kehittäminen

Ympäristöhallinnossa osaamisen kehittämistä tulee tulevaisuudessa tarkastella aikaisempaa laajemmin hallinnonalan sisällä. Ympäristöhallinnon ydinprosesseja ja toimintamalleja on kehitettävä nykyistä vahvemmin tunnistamaan strateginen osaamisen kehittäminen yhtenä kehitettävänä osakokonaisuutena.

Ympäristöhallinnossa on panostettava organisaatioriippumattomaan osaamisen kehittämistä tukevaa toimintakulttuuria. Hallinnonalan sisällä on otettava vahvemmin käyttöön yhtenäiset toimintatavat. Tässä ympäristöministeriöllä on keskeinen rooli ympäristöhallintoa ohjaavana ministeriönä. Ministeriön informaatio-ohjauksessa ja ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen projektissa tulee tunnistaa ympäristöhallinnon strategisen osaamisen esteet sekä tarjottava ratkaisuehdotuksia.

Ympäristöhallinnolle tulisi rakentaa strateginen osaamisen kehittämisen ohjelma, missä fokus siirtyisi henkilöstöstä vahvemmin organisaation strategiseen osaamisen kyvykkyyksien kasvattamiseen. Henkilöstön osaamisen kehittämistä ei tule missään nimessä unohtaa, sillä organisaation tuloksellisuus sekä kyvykkyys syntyy toimivien käytäntöjen, toimintatapojen ja ydinprosessien kautta, osaamiseltaan ajantasaisen henkilöstön toimesta.

Liite 4: Ota tilaisuudet haltuun – Opas ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien suunnitteluun ja toteutukseen

Sisällys

Verkostoituva työelämä	53
1. Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivät	54
1.1 Tilaisuuksien strateginen suunnittelu	54
1.2 Tilaisuuksien suunnittelun vastuujako	55
1.3 Tilaisuuden sisällöllinen suunnittelu – mistä lähteä liikkeelle?	56
1.4 Tilaisuuksien tekninen järjestäminen	58
1.4.1 Muuta liittyen ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien järjestelyihin:	59
2. Vinkkejä virtuaalisiin kokous- ja koulutustilaisuuksiin	59

Oppaassa käytettävät lyhenteet:

HAKA	Hallinto- ja kansainväliset asiat- tulosalue
KEHA	ELY-keskusten ja TE- toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus
OHTA	Ohjaus- ja talous yksikkö
YHA	Ympäristöhallinto
YM	Ympäristöministeriö

Verkostoituva työelämä

Verkostoituneessa työelämässä, jossa oma työyhteisö ja tärkeät sidosverkot ovat levittäytyneet maantieteellisesti laajalle, tarvitaan yhteydenpitoon uusia joustavia tapoja. Tiivis työtahti, monipaikkainen työskentely sekä toisaalta matkustusmäärärahojen väheneminen vaikuttavat kokoustyöskentelyyn ja pakottaa miettimään käytännön järjestelyitä ja toimintatapoja uudelleen. Tiedonvaihdossa monipaikkaisuus koskee myös kouluttautumista, kun asiantuntijat ovat levittäytyneet laajalle eivätkä yhteiset perinteiset seminaaritalaisuudet ole enää mahdollisia.

Tämän oppaan tarkoituksena on antaa ideoita tilaisuuksien suunnitteluun sekä nostaa esille huomioita teknisestä toteutuksesta, niissä tilanteissa kun osallistujajoukosta osa on etänä ja osa paikanpäällä.

Opas jakautuu kahteen osaa. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien suunnittelua ja teknistä toteutusta käytännön esimerkkinä. Toisessa osassa annetaan ideoita Lync-kokousten ja koulutusten suunnitteluun ja fasilitointiin.

Opas on tarkoitettu kaikille heille jotka järjestävät kokouksia, koulutuksia ja muita tilaisuuksia.

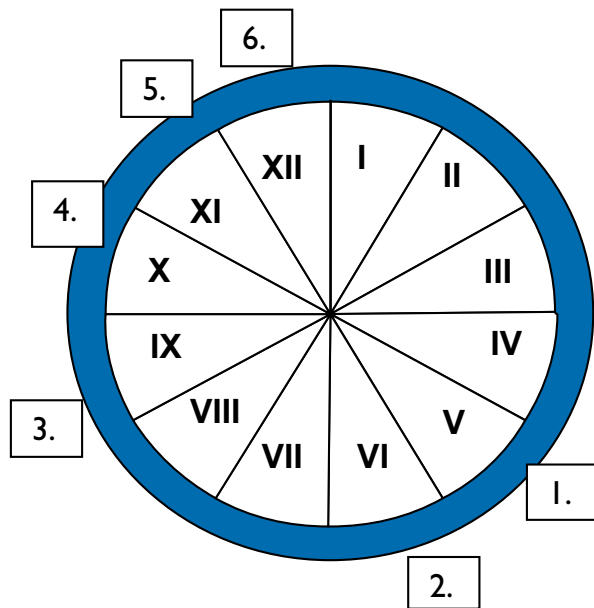
1 Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivät

Ympäristöhallinnon (YHA) koulutus- ja neuvottelupäivät ovat yksi ympäristöministeriön informaatio-ohjauksen keinoista. Ministeriö järjestää vuosittain noin 30 neuvottelupäivää lainsäädännön ja substanssin ajankohtaisista aiheista. Tilaisuudet ovat ensisijaisesti tarkoitettu ympäristölainsäädännön toimeenpanijoille, mutta tilaisuuden sisällöstä riippuen, tilaisuuksiin voi osallistua myös tutkimuslaitosten, yritysten, korkeakoulujen, yhdistysten ja järjestöjen asiantuntijat. Tässä osiossa on tarkoituksena käydä läpi ympäristöhallinnon (YHA) koulutus- ja neuvottelupäivien suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitavia asioita.

1.1 Tilaisuuksien strateginen suunnittelu

Vuosittain järjestettävät tilaisuudet tulee pohjautua ministeriön strategiaan. Osaamisen kehittämisen strateginen suunnittelu on osa tulossuunnittelun vuosikelloa. Tulossuunnittelun ohella alaishallinnolta selvitetään ajankohtaisia substanssikoulutustarpeita, joita hyödyntämällä ministeriön substanssiosastot valmistelevat tulevan vuoden osaamisen kehittämisen ohjelman. Ministeriön hallinto- ja kansainväliset asiat tulosalue (HAKA) kokoaa ja julkaisee ohjelman ministeriön YHA koulutus- ja neuvottelupäivien kalenterissa. Strateginen suunnittelu etenee alla kuvatun tulossuunnitteluvuosikellon aikataulun mukaisesti:

1. Tulossopimusohjeiden valmistelu ja osaamisen kehittämisen kokonaisuuden kehittäminen toukokuussa.
2. Tulossopimismateriaali lähetetään ympäristöhallintoon kesäkuussa.
3. Ympäristöhallinto toimittaa tulossuunnittelumateriaalit ministeriön syyskuun lopulla, HAKA koostaa aineistojen mukana tulleet koulutustarpeet ja toimittaa osastoille.
4. Osastot suunnittelevat seuraavan vuoden tilaisuudet, huomioiden hallinnosta tulleet koulutustarpeet ja toimittaa suunnitelman HAKA:an loka-marraskuun vaihteessa.
5. HAKA kokoaa osastojen suunnitelmat yhteen ja rakentaa tilaisuuksista seuraavan vuoden koulutuskalenterin. Tilaisuuksia tulee priorisoida, mikäli tilaisuuksien määrä ylittää vuodelle asetetun budjetin.
6. Koulutuskalenteri julkaistaan joulukuun alussa YM:n YHA koulutussivustolla.



Kuva 1. Osaamisen kehittämisen vuosikello

1.2 Tilaisuuksien suunnittelun vastuuja

Tilaisuuksien suunnittelu on jaettu tekniseen ja sisällölliseen suunnitteluun. Tilaisuuksien suunnittelu tulee aloittaa viimeistään kaksi kuukautta ennen tilaisuuden ajankohtaa.

Suunnitteluvastuut ympäristöministeriön osaston ja hallinto- ja kansainväliset asiat-tulosalueen (HAKA) välillä:

OSASTO VASTAA TILAISUUKSIEN SISÄLLÖN VALMISTELUSTA:

- | | |
|---|---|
| 1. Tilaisuuden ajankohdan päättäminen | 4. Tilaisuudesta viestiminen halutulle kohdejoukolle |
| 2. Ohjelman laatiminen ja yhteyden pito puheenvuoron pitäjiin | 5. Puheenvuorojen aineistojen huolehtiminen esityskoneelle ja osoitteeseen yha.koulutus@ym.fi |
| 3. Ohjelman toimittaminen HAKAan | |

HAKA VASTAA TILAISUUKSIEN TEKNISESTÄ SUUNNITTELUSTA JA TOTEUTUKSESTA. HAKAN TEHTÄVÄNÄ ON:

1. Koulutuskalenterin päivitys
2. Tilaisuuden ja ajankohdan varmistus osastolta
3. Tilan varaaminen
4. Ilmoittautumisten hoito
5. Mahdollisten matka-, majoitus- ja puhujapalkkioiden järsjestely
6. Ilmoittautumisajan päätyttyä:
 - Tilataan kahvit
 - Tilataan työskentelytilan tunnukset KEHA-keskukselta
 - Lähetetään kutsu tilaisuuteen ilmoittautuneille, sisältäen etäyhteystiedot etäosallistujille sekä tilaisuuden ajankohta- ja paikkatiedot
 - Ilmoitetaan vieraat neuvontaan
7. Palautekysely lähetetään tilaisuuden päätyttyä tai seuraavana päivänä
8. Palautekyselyn päätyttyä välitetään palaute tilaisuuden järjestäjille
9. Laskujen maksu

1.3 Tilaisuuden sisällöllinen suunnittelu – mistä lähteä liikkeelle?

1. Aihe ja kohderyhmä?

Ole kriittinen: onko aihe ajankohtainen, vai perinteisesti vuosittain järjestetty tilaisuus? Mitä tavoittelet tilaisuudella? Ja mitä odotat osallistujilta?

Tiedä kenelle suunnittelet tilaisuutta, tunnista kohderyhmäsi osaamistarpeet, älä kerro vain omasta työstäsi, vaan tunnista sen heijastuminen kohderyhmääsi.

2. Yhteys muihin tilaisuuksiin?

Ympäristöministeriö järjestää vuosittain lähes 30 erilaista hallinnonalan asiantuntijoille suunnattua tilaisuutta. Yksittäisiä tilaisuuksia on miltein viikoittain. Voisiko tilaisuuksia yhdistää? Ajattele kriittisesti, onko tarpeen järjestää saman sisältöisiä tilaisuuksia? Tutkaile, minkälaisia tilaisuuksia osastollanne järjestetään, voisiko niitä yhdistää?

3. Rakenna mielenkiintoinen ohjelma

Mieti tarkkaan ohjelman juoksutus ja muista varata keskusteluille aikaa.

VINKKI: Ajankohtaiset infot tai johdon tervehdykset voi myös nauhoittaa esim. Lyncillä etukäteen videoiksi. Näin säästät aikaa ja ohjelmassa jää aikaa myös muille aiheille. Videot voi myös lähettää osallistujille etukäteen tutustuttavaksi.

4. Puheenvuoron pitäjät

Ole ajoissa yhteydessä puheenvuoron pitäjiin. Sovi aineistojen lähetys etukäteen viimeistään tilaisuutta edellisena päivänä. Tällä tavoin saat sujuvuutta tilaisuuden juoksutukseen, eikä muistitikku-sählinkiin kulu aikaa.

5. Osaatko osallistaa osallistujia?

Pidä tilaisuuden ohjelma mielenkiintoisena. Hyödynnä ryhmä- ja parityöskentelyä, sekä pikaisia mielipiteen vaihtoja vierustoverin kanssa. Näin saat aktivoitua osallistujia keskusteluun.

VINKKI: haluatko tilaisuuteen puheenjohtajan vai fasilitaattorin, joka rohkaisee keskusteluun?

6. Huomioi etäosallistujat

Jos tilaisuudessa on etäosallistujia videoneuvottelulaitteiden päässä, muista huomioida myös heidät. Muista kysyä aina myös etäosallistujilta mahdollisia kysymyksiä tai kommentteja. Muistakaa käyttää aina mikrofoonia salissa.

HUOM!: Huolehdi, että paikan päällä olevat puhuvat aina mikrofooniin. Hyviin tapoihin myös kuuluu esitellä itsensä ja kertoa mistä organisaatiosta tulee.

1.4 Tilaisuuksien tekninen järjestäminen

1. Tilaisuuden varmistaminen ja tilan varaaminen

Varmista suunnitellun tilaisuuden ajankohta ja arvioitu osallistujamäärä tilaisuuden vastuuhenkilöltä. Varaa tilaisuuteen sopiva tila. Varmista tilan etäyhteyshmahdollisuus!

2. Koulutuskalenterin tai tapahtumakalenterin päivitys

Päivitä tilaisuus koulutus- tai tapahtumakalenteriin.

3. Ilmoittautuminen auki

Avaa tilaisuuden ilmoittautumislinkki viimeistään 4 viikkoa ennen tilaisuutta. Varmista tilaisuuden vastuuhenkilöltä halutaanko ilmoittautumisen yhteydessä kysyä jotain tiettyä liittyen esimerkiksi mahdolliseen iltatilaisuuteen tms. Vie ilmoittautumislinkki koulutus/tapahtumakalenteriin ja viesti siitä osastolle tai halutulle osallistujajoukolle.

4. Viikkoa ennen tilaisuutta:

Ilmoittautumisaika päättyy noin viikkoa ennen tilaisuutta. Ilmoittautumisajan päätyttyä tilataan ohjelman mukaan kahvit, huomioiden ilmoitetut erityisruokavaliot.

Noin viikkoa ennen tilaisuutta tilataan osallistujille tunnukset ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien työtilaan KEHA-keskukselta. Tunnuksia varten tulee osallistujien yhteystiedot toimittaa KEHA-keskukselle ilmoittautumisajan päätyttyä. Työtilaan tallennetaan tilaisuuksien materiaalit, tukemaan itseopiskelua.

Ilmoittautumisajan päätyttyä lähetetään osallistujille myös erillinen kutsu tilaisuuteen, josta käy ilmi tilaisuuden aika, paikka sekä etäyhteyteen vaadittavat tiedot.

5. Muutama päivä ennen tilaisuutta

Ennen tilaisuutta tulee osallistujalista toimittaa neuvontaan. Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien järjestelyissä tulee tallentaa tilaisuuden ohjelma sekä esitysdiaat työtilaan.

6. Tilaisuuden aikana

Tilaisuuden aikana tulee varautua vastaamaan teknisiin kysymyksiin esimerkiksi esitystekniikkaan tai etäosallistumiseen liittyen.

7. Tilaisuuden jälkeen

Tilaisuuden jälkeen lähetetään kaikille osallistujille palautekysely ja vastausajan päätyttyä lähetetään yhteenveto palautteesta tilaisuuden vastuuhenkilölle.

1.4.1 Muuta liittyen ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien järjestelyihin:

Lista teknisistä ohjelmista tilaisuuden suunnittelussa

- Lyyti: ilmoittautuminen, palautteet, vuosittaiset tilastot
- YM.fi: koulutus/tapahtumakalenterin päivitys (ohjelmien ja ilmoittautumisten liittäminen)
- Taimi: Ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien työtila, johon kootaan tilaisuuksien aineistot

2 Vinkkejä virtuaalisiin kokous- ja koulutustilaisuuksiin

Tässä on listattuna vinkkejä liittyen virtuaalisiin palavereihin. Muistathan perehtyä myös organisaation omiin ohjeisiin.

Näillä vinkeillä pääset alkuun toimiessasi puheenjohtajana, esittelijänä tai osallistujana Lync-palaverissa tai koulutustilaisuudessa. Varmista että:

- Internetyhteys toimii
- Ääni- ja videoyhteydet toimivat
- Jos esittelet aineistoa, löydät sen vaivattomasti koneeltasi (Huomaa, että mikäli jaat työpöytäsi kaikki osallistujat näkevät työpöydälläsi olevat dokumentit.)
- Mikrofooni pidetään kiinni, silloin kun et puhu
- Oma kamera pidetään auki koko palaverin ajan
- Olet aktiivinen ja suljet koneeltasi kaikki keskittymistä vaikeuttavat ohjelmat (sähköpostin yms.)

Aineiston jakaminen

Tutustu Lyncin ominaisuuksiin rauhassa. Mitä paremmin sen tunnet, sitä varmemmin osaat käyttää sitä kokouksissa. Etsi mistä saat lisättyä osallistujia nopeasti keskusteluun mukaan, miten jaat dokumentteja luontevasti, kuinka video ja mikrofooni toimivat.

Työkalut tutuksi

Hyödynnä kyselytyökalua sekä hymiöitä kysyessäsi esimerkiksi seuraavan kokouksen ajankohtaa tai tarvetta seuraavalle kokoukselle. Näin jokaisen ei tarvitse erikseen kirjoittaa chattiin sopivia ajankohtia, eikä kokouksessa mene aikaa siihen että kaikki kertovat vuorolleen heille sopivat kokousajat.

Tallenna puheenvuoroja ja hyödynnä niitä muissa tilaisuuksissa

Muista hyödyntää puheenvuorojen pitämisessä Lyncin tallennusmahdollisuutta. Sen avulla voit tallentaa koulutustilaisuuksia tai videoita puheenvuoron tallenteeksi ja esitettäväksi esimerkiksi seminaarissa tai neuvottelupäivässä johon et itse pääse osallistumaan. Kun haluat lopettaa tallennukset, ohjelma tekee siitä automaattisesti videotallenteen ja tallentaa sen tiedostoihisi, sille antamasi nimen mukaan. Sen jälkeen voit sähköpostilla lähettää sen haluamallesi kohdejoukolle.

Puheenjohtajaa vai ei?

Mieti puheenjohtajan roolia. Minkälaista kokousta olet suunnittelemassa? Sopisiko puheenjohtajan rinnalle tai puheenjohtajaa korvaamaan kokouksen fasilitaattori, joka toimisi keskusteluttajana ja aktivoijana. Virtuaalipalaverin suunnittelussa vuorovaikutuksen elementit ja tavat tulee ottaa aikaisempaa paremmin huomioon. Mihin etäpalavereissa halutaan keskittyä ja minkälaisilla menetelmillä asiaa tulisi tällöin käsitellä, ovat asioita joita on hyvä pohtia.

Vaatii jokseenkin uskallusta muuttaa perinteisiä kokouskäytäntöjä. Toimintatapojen kehittäminen saattaa kuitenkin parantaa merkittävästi aikaansaataavuutta sekä tiedon vaihtoa. Toimintatapojen muutoksessa ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan omat hyvät tavat tulee kokeilemalla löytää.

Liite 5: YHA koulutus- ja neuvottelupäivät 2016 osastoittain

Tilaisuus	Järjestäjä	Ajankohta
Rakennusperinnön hoidon ja korjausrakentamisen neuvottelupäivä	RYMO	13.4.2016
Ympäristörikosten neuvottelupäivä	YSO	27.4.2016
Ilmastopolitiikan neuvottelupäivä alueellisille toimijoille	YSO	21.9.2016
Rakennetun ympäristön neuvottelupäivä	RYMO	18.5.2016
Ympäristövahinkojen torjunnan neuvottelupäivä	YSO	12.5.2016
Haitallisia aineita koskeva päivitetty lainsäädäntö, osa 1/2	LYMO	4.5.2016
Pohjavesi- ja maa-ainesneuvottelupäivät 2pv	LYMO	9.-10.5.2016
Ympäristönsuojelun neuvottelupäivät	YSO	8.6.2016
Ympäristönsuojelun neuvottelupäivät - Ajankohtaista polttolaitosten ympäristönsuojelussa	YSO	9.6.2016
Maatalouden ympäristönsuojelun neuvottelupäivät	LYMO	7.6.2016
Kulttuurimaiseman hoidon neuvottelupäivät	LYMO	23.-24.8.2016
Vesien- ja merensuojelun neuvottelupäivät	LYMO	31.8.-1.9.2016
Ympäristöhallinnon YVA-SOVA neuvottelupäivä	LYMO yhteistyössä KASELY	7.-8.9.2016
Luonnonsuojelun neuvottelupäivät	LYMO, yhteistyössä Keski-Suomen ELY-keskuksen kanssa.	13.-14.9.2016
Kalankasvatuksen ympäristönsuojelun neuvottelupäivä	LYMO, VARELY, MMM	29.9.2016
Maakuntakaavoituksen neuvottelupäivät	RYMO	5.- 6.10.2016
Metsäteollisuuden lupa- ja valvontapäivät	KASELY, YSO	11.-12.10.2016
Velvoitetarkkailupäivät	LYMO	19.10.2016
Ilmastomuutokseen sopeutuminen	RYMO	25.10.2016
Haitallisia aineita koskeva päivitetty lainsäädäntö, osa 2/2	LYMO	28.10.2016
Turvetuotannon ympäristön- ja luonnonsuojelupäivät	LYMO	1.11.2016
Vesi- ja ympäristölupapäivät	LSSAVI	8.-9.11.2016
Maatalouden ympäristön- ja luonnonsuojelun neuvottelupäivät	LYMO	15.-16.11.2016 (?)
Luonto - ja lintudirektiivin toimeenpano	LYMO	15.11.2016
METSO-toteuttajien neuvottelupäivä	LYMO	17.11.2016
Jätealan neuvottelupäivä	YSO	21.11.2016
MARA- ja MASA-asetuksia koskeva neuvottelupäivä	YSO	22.11.2016
Tuulivoimarakentamisen neuvottelupäivät	RYMO	24.11.2016
Vesienhoidon ja seurannan kehittämisen neuvottelupäivät	LYMO	29.-30.11.2016

Ympäristöministeriön osastot järjestäjinä

LYMO = luontoympäristöosasto

RYMO = rakennetun ympäristön osasto

YSO= ympäristönsuojeluosasto

Osaamisen kehittäminen on yksi ympäristöministeriön hallinnonalan informaatio-ohjauksen keinoista. Ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisen perinteisinä välineinä ovat toimineet vuosittain järjestettävät ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivät.

Tämä raportti on ympäristöhallinnon osaamisen kehittämisprojektin loppuraportti. Projektissa kehitettiin vuoden 2016 aikana ympäristöhallinnon koulutus- ja neuvottelupäivien teknistä toteutusta aikaisempaa sähköisemmäksi sekä vuorovaikutteisemmaksi. Raportti toimii samalla oppaana koulutus- ja neuvottelupäivien järjestämiseen uuden toimintatavan mukaan.



Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment